

Instituto Superior de Economia e Gestão



**Análise de uma Acção de Formação:
do Processo de Desenho à Avaliação de Retorno**

Filipe Correia

Dissertação

Mestrado Integrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof. Dra. Carla Curado

Setembro, 2011

Agradecimentos

Aproveito este espaço para expressar os meus profundos agradecimentos a todos os que me ajudaram, directa ou indirectamente, no meu percurso académico em geral e no período de escrita desta dissertação em particular. Sem elas este documento não existiria. Sem elas eu não estaria aqui.

Aos meus pais e restante família, que em tudo me ajudaram e apoiaram.

Aos meus amigos, por existirem e serem como são.

A todos professores do mestrado de Gestão de Recursos Humanos que inspiraram e encorajaram os alunos a ir mais além.

Aos meus colegas da PT-SI, pela boa orientação no meu percurso enquanto estagiário no departamento de Recursos Humanos, principalmente à Dra. Maria José Teixeira, que me concedeu a oportunidade de ingressar na equipa dirigida por ela.

À minha orientadora do ISEG, Professora Dra. Carla Curado, que me guiou na elaboração desta dissertação, auxiliando-me em todos os passos do desenvolvimento e aperfeiçoamento da mesma.

Filipe Correia

Lista de Siglas

BS – *Blue Spirit*

DRH – Direcção de Recursos Humanos

IST – Instituto Superior Técnico

MC – *My Change*

PT – Portugal Telecom

PTC – Portugal Telecom Comunicações

PT-SI – Portugal Telecom Sistemas de Informação

RH – Recursos Humanos

SI – Sistemas de Informação

TI – Tecnologias de Informação

TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A.

Resumo

No decorrer do segundo trimestre de 2010, a empresa PT-SI desenvolveu um projecto de formação denominado de Programa *BS*. Este evento, que contou com a participação de todos os colaboradores rumo a uma cultura de excelência, constituiu o ponto de partida para o presente trabalho, a saber, uma análise crítica a uma acção inscrita no *BS*, consubstanciada no modelo teórico de Raymond Noe. Conclui-se que este programa foi um marco importante no percurso de transformação da PT-SI.

Palavras-chave: Formação; *BS*; Desenho; Avaliação; Eficácia

Abstract

During the second quarter of 2010, the company PT-SI has developed a training project called *BS* Program. This event, which featured the participation of all employees towards a culture of excellence, was the starting point for this paper, namely, a critical analysis to one *BS*'s session, embodied in the theoretical model of Raymond Noe. The main conclusion is that this program was an important milestone in the journey of transformation of PT-SI.

Keywords: Training; *BS*; Design; Evaluation; Effectiveness

Índice

Agradecimentos	1
Lista de Siglas	2
Resumo	3
Introdução	6
Enquadramento teórico	7
Definição de Formação	7
Estratégia de Formação	7
Características dos Formandos e Formadores	8
Tipos de Formação	8
Abordagens de Formação	8
Eficácia e Transferência da Formação	9
Motivação para a Formação	10
Problemas com a Formação	10
Fases do Processo de Formação	10
Metodologia	14
Descrição da empresa	15
Análise da Formação	17
Diagnóstico das necessidades de formação	17
Estabelecimento dos objectivos	18
Desenho do Programa	19
Desenvolvimento e Implementação	22
Avaliação da formação	25
Conclusão	29
Limitações	32
Recomendações e Ideias para trabalhos futuros	33
Referências	36
Bibliografia	40

Anexos	41
Anexo I- Entrevistas	41
Anexo II- Logótipo da empresa	42
Anexo III- Composição da População PT-SI	42
Anexo IV- Média de Idades na PT-SI	43
Anexo V- Representação do Nível de Escolaridade	43
Anexo VI- Logótipo do <i>Blue Spirit</i>	43
Anexo VII- Sala de Formação do Complexo do Centro de Caparide	44
Anexo VIII- Sala de Formação do Instituto Superior Técnico	44
Anexo IX- Mapas de Conhecimento	44
Anexo X- Compromisso <i>Blue Spirit</i>	47
Anexo XI- Compromissos de Equipa <i>Blue Spirit</i>	48
Anexo XII- Questionário de Feedback	49
Anexo XIII- Reacções de Participantes	50
Anexo XIV- Análise do Grau de Presença de Comportamentos/atitudes <i>Blue Spirit</i>	50
Anexo XV- Análise de acções que permitem potenciar as atitudes <i>Blue Spirit</i>	51
Anexo XVI- Benefícios da prática das atitudes <i>Blue Spirit</i>	53
Anexo XVII- Inquérito para Medir Aplicação do Comportamento	53
Anexo XVIII- Proposta de Questionário de auto-avaliação	54
Anexo XIX- Questionário de avaliação da eficácia	55

Introdução

O mundo do trabalho está em mutação (Borges-Andrade, Abbad & Mourão, 2006). Globalização, novos modelos de gestão, avanços tecnológicos e desemprego têm provocado modificações no cenário organizacional e nas formas de trabalho (Ferman, Hoyman, Cutcher-Gershenfeld, & Savoie, 1990, citados por Noe & Ford, 1992). Cada vez mais as organizações investem na formação, em sala ou no local de trabalho, como plataforma para aumentar a sua competitividade e sucesso no mercado (Jones, 2002, citado por Lin & Jacobs, 2008; Price, 2008). No futuro estas irão exigir que os trabalhadores possuam competências cognitivas e interpessoais mais complexas (Goldstein & Gilliam, 1990, citados por Noe *et al.*, 1992). A rápida obsolescência dos saberes obriga a que a capacidade da pessoa se formar possa ser a base da sua sobrevivência (Pires, 1994).

Os trabalhadores devem participar activamente no *upgrade* das suas próprias capacidades (Noe *et al.*, 1992). Silva (2006) preconiza que, colaboradores formados constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, sendo por isso que as empresas despendem dinheiro em sessões de formação, na crença de que irão melhorar a produtividade e desempenho daqueles.

A maioria da pesquisa em formação tem sido conduzida ao nível individual sem considerar os efeitos de políticas de pessoal e os objectivos e valores organizacionais. Urge uma visão mais lata para além das áreas fundamentais de análise de necessidades, desenvolvimento do programa e avaliação (Noe *et al.*, 1992).

A dissertação, que se apresenta de seguida, examina uma acção de formação interna, desenvolvida na PT-SI, empresa instrumental da PT na área de SI/TI. O BS cifra-se numa acção de âmbito transversal, orientada para o acolhimento e integração, mobilização e projectos corporativos, que foi concebida por uma entidade externa e implementada pela DRH da PT-SI, que privilegia a formação como factor de desenvolvimento e de realização pessoal dos seus colaboradores.

Enquadramento teórico

Definição de Formação

Situação de aprendizagem disponível para aumentar o conhecimento e competências dos trabalhadores ao longo da sua carreira (Noe & Ford, 1992; Macky, 2008, citado por Du Plessis, Frederick & Goodwin, 2010). Ambrósio (1994) conceptualiza-a como processo dinâmico de permanente desenvolvimento, pessoal e profissional, e de construção de conhecimento técnico, operacional e teórico. Confundida com realização de eventos isolados, autónomos e curtos, é antes uma actividade contínua, directamente condicionada e condicionante das situações de trabalho, das estratégias de mudança económica, de gestão organizacional, das dinâmicas socioculturais, de actores sociais com expectativas e intencionalidades pessoais (Ambrósio, 1994). É a aquisição sistemática de padrões atitudinais, conceitos, regras e comportamentos, voltada para o desempenho no trabalho e conduzida de modo intencional pela organização (Goldstein, 1991, citado por Borges-Andrade *et al.*, 2006). Segundo Omar, Gerein, Tarin, Butcher, Pearson & Heidari (2009), comporta preparação activa de indivíduos para desenvolver a sua capacidade para desempenhar funções valorizadas socialmente e pelo mercado.

Estratégia de Formação

A estratégia global da empresa é uma referência essencial para o plano anual de formação, providenciando orientação a longo-prazo (Gainer, 1989, citado por Noe *et al.*, 1992). Para compor a estratégia de formação é preciso visualizá-la no futuro, depois mapear, regular os progressos ao longo do percurso (Wills, 1999).

Quando se está a preparar a estratégia é preciso interrogar sobre quantidade de formação, tipo de cursos e pessoas colocadas nestes, recursos em termos de espaço e formadores, escolha de entidades formadoras, horário da formação, recurso a consultoria, e métodos de entrega.

À medida que a formação é percorrida, deve ser reexaminada a estratégia para confirmar a sua robustez e validade à luz das novas exigências de políticas corporativas, que constituem o pano de fundo para todas as decisões acerca da formação. Se a estratégia for realmente resistente, poderão ser enfrentadas mudanças com o ajuste de táticas (Wills, 1999).

Características dos Formandos e Formadores

Noe (1986) referiu que os atributos e atitudes do formando podem influenciar a aprendizagem, mudança de comportamento, e melhoria do desempenho. É esperado que a atitude face à formação esteja positivamente ligada ao nível de motivação para a formação (Ford & Noe, 1987).

De modo a delinear soluções formativas eficazes, os formadores necessitam de compreender a organização, investigar e gerir projectos (competências-chave), estando despidos para as exigências feitas pela aprendizagem, na identificação do comportamento e resultado (Bailey, 1999).

Tipos de Formação

Observação, formação à distância, círculos de qualidade, simulação e jogos podem ser apresentados como parte integrante da formação (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Ambrósio (1994) refere que a formação pode ser qualificante, profissional, contínua, de competências, reciclagem, reconversão, inserção profissional e desenvolvimento local. Bailey (1999) põe a tónica na formação em grupo (apresentações, *workshops*, seminários, discussões de grupo), no local de trabalho (programa de *coaching*, prática supervisionada, tarefas e projectos), e no auto-estudo (formação pela *internet* ou *intranet*, actividades e exercícios escritos individuais).

Abordagens de Formação

Salas *et. al.* (2001) apologizam uma concepção atomista de formação: programa ou currículo, ao invés de interacção complexa de muitos factores organizacionais. A perspectiva comportamental ajuda a perceber como o processo de formação opera, colocando-o no centro do universo, porém vê nele uma panaceia para todos os problemas (Noe *et. al.*, 1992). Existe actualmente uma necessidade de aliar esta perspectiva à cognitiva e afectiva, adoptando assim uma abordagem multidisciplinar, alastrando as fronteiras do sistema para que a formação seja uma parte integral do negócio.

Bailey (1999) postula um modelo que liga a formação aos objectivos de negócio. Quando o desempenho fica aquém do exigido, rectifica-se o défice, desenhando formação para grupos ou

indivíduos. Assim, os problemas resultantes de uma solução menos ideal podem ser identificados e protegidos contra os seus efeitos perniciosos (Bailey, 1999).

Para a visão sistémica, formação é um componente integrado e estratégico da organização, formatando a aprendizagem numa direcção específica, composto por vários elementos, afectados por variáveis do mosaico organizacional, como o clima e o suporte para transferência das habilidades adquiridas (Quinones 1997, citado por Salas *et al.*, 2001; Sharma & Yetton, 2007; Ambrósio, 1994).

Tannenbaum, Cannon-Bowers & Mathieu (1993, citados por Salas *et al.*, 2001) integraram todas as variáveis que influenciam o desenho e entrega de formação, esboçando um quadro que descreve as condições pré-formação (características individuais do formando, ambiente pré-formação e clima), as condições durante a formação (que podem influenciar a aprendizagem), bem como os factores que podem facilitar a transferência de habilidades após a formação.

Eficácia e Transferência da Formação

Dois construtos interligados, o primeiro padrão de como a formação atinge os fins a que se propôs, por exemplo, aumentar o desempenho no trabalho e evitar o desperdício (Laoledchai, Land & Low, 2008), o segundo designa a aplicação de conhecimentos, capacidades e habilidades adquiridas no trabalho (Abbad-Oc, 1999, citado por Harker, 2010).

As empresas vêem na formação uma alavanca para aumentar a eficácia organizacional (Ford, Kozlowski, Kraiger, Salas & Teachout, 1997). A formação é vista como mais eficaz se os comportamentos formados são retidos durante mais tempo no trabalho (Noe *et al.*, 1992) e se estiver relacionada com o plano de actividades da empresa, assegurando que todos os trabalhadores têm a mesma percepção da situação actual e caminham para a mesma direcção (Bailey, 1999).

Para que a transferência ocorra, o comportamento aprendido na formação deve ser generalizado ao cenário laboral e mantido ao longo do tempo (Baldwin *et al.*, 1988). O sucesso para a transferência, quase tão importante como a formação, depende da oportunidade de usar no trabalho as competências treinadas (Noe *et al.*, 1992; Rouiller & Goldstein, 1993, citados por Knyphausen-Aufseß, Smukalla & Abt, 2009). O estudo de Saks & Belcourt (2006) anuncia que

62% dos trabalhadores aplicam o material da formação no trabalho imediatamente, 44% aplicam passado 6 meses, e 34% aplicam o material um ano após a formação. À medida que o tempo passa, os formandos estão menos motivados para reter e usar a informação obtida na formação.

Uma cultura de aprendizagem e apoio organizacional em termos de políticas, práticas e procedimentos, assim como o apoio social do supervisor e pares são imprescindíveis para a transferência da formação (Cromwell & Kolb, 2004, citados por Saks *et al.*, 2006). Velada, Caetano, Michel, Lyons & Kavanagh (2007) apontam como preditores da transferência o desenho, as características individuais e o ambiente de trabalho.

Motivação para a Formação

Quanto maior o desejo de um indivíduo para se envolver em actividades de formação, maior a probabilidade de ele colher benefícios como *empowerment* e satisfação laboral (Facteau *et al.*, 1995; Noe & Wilk, 1993; Du Plessis *et al.*, 2010). Tem sido dada muita atenção às influências a nível individual na motivação para a formação (Baldwin *et al.*, 1988; Colquitt, LePine & Noe, 1998; Noe *et al.*, 1992).

Problemas com a Formação

Por vezes, a formação não se adequa à realidade organizacional, levando a que as aprendizagens não sejam utilizadas naquele contexto, e não é reconhecida formalmente, sendo vista como um modo de acesso a recursos financeiros (Oliveira, 1994). Recém-chegados à organização são deparados com burocracia ao tentar participar em actividades de desenvolvimento (Noe *et al.*, 1992). Se o conteúdo do trabalho não exige formação, os indivíduos parecem não estar dispostos a prolongar um processo de aprendizagem que depois não é valorizado (Oliveira, 1994).

Fases do Processo de Formação

Com base no paradigma de Noe (2010), primeiramente deve ser conduzida uma análise das necessidades, em que é avaliada a ausência de competência(s) e assegurada a motivação para a formação. Pouco trabalhada empiricamente, tem como finalidade determinar se a formação é

necessária e se sim, qual, onde, quando, para quem e como (Tannenbaum & Yukl, 1992; Goldstein, 1993).

Depois de identificada a necessidade, são elaboradas as metas da formação. Providenciam o esquema formal do que deve ser aprendido, bem como o critério de sucesso para a sua avaliação (Campbell, 1988). Os gestores que planeiam implementar estratégias de formação precisam de compreender que objectivos de negócio estão a tentar apoiar, e depois trabalhar as melhores formas de fornecê-los. A convergência dos objectivos de formação com os da estratégia organizacional tem sido aclamada na literatura como condição para a eficácia dessa intervenção para os resultados organizacionais (Kozlowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bower & Salas, 2000, citados por Silva, 2006).

Seguidamente, é concebido o desenho do programa da formação. Para Du Plessis *et al.*, (2010) é um conjunto estruturado de experiências de aprendizagem desenhado para possibilitar que os formandos atinjam resultados especificados *a priori*. Baseia-se na planificação, definição de prioridades e estabelecimento da programação das acções de formação, descrevendo os intervenientes e o calendário de realização. De modo a que o desenho e a distribuição de formação sejam eficazes precisam de ser considerados os requisitos da audiência-alvo em termos de mensagem, audiência, método e barreiras à comunicação (Bailey, 1999). Adicionalmente, o formador precisa de descrever como o formando deve transferir o que aprendeu para o seu local de trabalho e integrar esse conhecimento no seu quotidiano.

O plano de avaliação necessita de ser igualmente desenvolvido, identificando os resultados desejáveis da aprendizagem, os critérios de avaliação, seleccionando e testando os instrumentos, definindo a audiência-alvo, colectando e analisando dados estatisticamente, e desenhando exercícios, actividades e quebra-gelos (Philips, 1997; Bailey, 1999). Interessa escolher o desenho de avaliação mais adequado para a formação. O “grupo único, pré-teste e pós-teste”, que consiste na recolha de dados antes e depois do programa formativo, é superior ao “grupo único”, permitindo a realização de comparações (Philips, 1997). O efeito do pré-teste é uma desvantagem deste desenho, sintonizando os participantes em questões que normalmente não dariam conta. Consequentemente, as mudanças medidas pelo pós-teste podem não resultar do programa de formação, mas sim do pré-teste.

Antes que seja disponibilizada uma acção é vital a selecção de formadores, assim como o recrutamento e selecção dos participantes. Os *designers* devem traçar uma estimativa dos

recursos necessários para suprir a necessidade de formação que desencadeou o processo. Conscientes da necessidade de justificar o investimento na formação, asseguram que teve impacto para a organização e para os indivíduos. Ultimadas as negociações do orçamento, irão ter que ser feitos alguns ajustes ao plano de formação. Poderá existir maior procura para um determinado curso do que as vagas existentes, passando a solução por priorizar os candidatos.

A quarta fase diz respeito à implementação, constituída pela selecção dos métodos de formação (tradicional ou *e-learning*) e sua aplicação. Após a apresentação e aceitação do plano à administração, o responsável da acção tem que assegurar que os formandos dirigem-se ao local e hora exactos. Os formadores devem preparar os materiais e as salas de formação, assim como os formandos.

Por último, deve ser feita a avaliação da formação. Implica comparar os *inputs* (características do cliente, desenho e ambiente organizacional) com os *outputs* (aprendizagem e retenção), sem descurar as condições de transferência (generalização e manutenção), descobrindo valor fornecido à organização (Du Plessis *et al.*, 2010; Hamblin, 1978, Baldwin *et al.*, 1988, citados por Harker, 2010). Traz à superfície elementos inconscientes, tanto para os actores que organizam a formação como para os trabalhadores-alvo dos programas. Envolve acompanhamento crítico, desenvolvimento de medidas para determinar se foram cumpridos os objectivos a que se propuseram desde o início, ou se pelo contrário, estes se revelaram demasiado ambiciosos (Gama, 1994). A avaliação ocupa algum tempo, sendo necessário focá-la num propósito (Bramley, 1999). O “porquê” assinala que informação precisa de ser recolhida de forma sistemática. Como todo o processo de avaliação é, *per si*, carregado de complexidade, deve ter um método para afiançar o impacto ou nível de proficiência desejado, recolhendo, analisando e apresentando informação para estabelecer uma ligação entre o desempenho modificado e a formação providenciada (Campbell, 1988, citado por Noe *et al.*, 1992).

A tipologia mais explorada na avaliação da formação aglomera cinco níveis: Reacções, Aprendizagem, Comportamento, Resultados e Retorno do Investimento (Kirkpatrick, 1959). O primeiro nível avalia o que os participantes pensam do evento formativo. Mede as atitudes face à formação através de um questionário em formato papel. Providencia *feedback* de como os formandos se sentiram acerca dos materiais, métodos usados na formação. As reacções iniciais servem certas finalidades: melhorar a qualidade do programa de formação, assegurar que os

formandos desfrutam da formação, e focar na utilidade do que está a ser aprendido. Porém, não mede o quanto realmente aprenderam os participantes, não prediz mudanças nos níveis mais elevados. O termo reacção implica uma resposta imediata, pouco reflectida. O segundo nível mede a aprendizagem de princípios e factos, e a habilidade dos participantes para demonstrar futuro conhecimento ou competências que foram o foco da formação. Todavia, não mede a retenção de longo prazo ou o impacto da aprendizagem. O terceiro coloca a tónica no fenómeno da transferência. Testa o grau em que o conhecimento obtido na formação foi traduzido em novo comportamento e prática no trabalho. O quarto avalia mudanças nos critérios de eficácia organizacional. Difícil de provar, foca-se na medição da correlação entre formação e resultados tangíveis de negócio. O quinto nível, adicionado mais tarde, tenta relacionar o investimento na formação directamente com os resultados estabelecidos à partida, comparando os custos *versus* benefícios obtidos com aquela (Bailey, 1999; Bramley, 1999). Para Kozlowski *et al.*, (2000, citados por Silva, 2006), o investimento na formação deve-se à necessidade de aumentar as capacidades dos trabalhadores para alcançar os objectivos estratégicos.

Este quadro teórico continua a ser deveras popular para guiar avaliações, porém, a sua simplicidade leva a demasiadas generalizações e não aprofunda o quarto critério (Alliger, Tannenbaum, Bennet, Traver & Shotland, 1997). Contrariamente ao postulado por Kirkpatrick (1959), pesquisas têm vindo a demonstrar que não há relação significativa entre os níveis (Harker, 2010).

Metodologia

Para a análise do *BS*, foi realizada uma observação não participante de uma sessão, onde não existiu qualquer interacção com o objecto de estudo. Segundo Bogdan & Biklen (1994) este tipo de técnica reduz a interferência do observador na situação a observar.

Para além disso, foram realizadas sete entrevistas semi-estruturadas a trabalhadores que participaram na acção (Anexo 2). Segundo Quivy & Campenhoudt (1998), apesar do guião elaborado pelo entrevistador, estas permitem que ocorra alguma liberdade para desenvolver as perguntas segundo a direcção que se considere adequada, aprofundando, de uma forma flexível, as posições do sujeito e os aspectos tidos como mais relevantes.

Descrição da empresa

Criada a 22 de Dezembro de 1999 (Anexo II), emergiu com um conjunto de colaboradores que na PTC realizava tarefas de desenvolvimento de sistemas e projectos, bem como de suporte às aplicações. Em 2001, com a aquisição da empresa Megamédia, são trazidos novos negócios, primordialmente nas áreas dos portais de *internet*, maior frescura à empresa em termos de pessoas, e uma nova mentalidade. No início de 2009 fruto de uma reestruturação e fusão de serviços entre a PTC e a TMN, recebeu novas pessoas, necessidades e tarefas, tendo ainda sido alvo de pequenas adequações de estrutura em Janeiro do ano seguinte.

A visão da PT-SI é ser líder na oferta de soluções de SI/TI, para a qual contribui a sua missão de fornecer ao Grupo PT soluções de SI/TI de excelência, e procurar continuamente a eficiência de sistemas, processos e recursos na promoção, desenvolvimento e implementação de soluções integradas com telecomunicações.

Devido ao *know-how* adquirido pela experiência do Grupo PT, conseguiu afirmar-se como uma empresa internacional, com projectos em Timor, Cabo-Verde e Brasil, englobando no seu *portfolio* mais serviços, particularmente, de consultoria na área de SI, manutenção das aplicações após produção, *helpdesk* para o Grupo e fora dele.

Actualmente, apresenta uma equipa de 966 recursos (Anexo III), cuja média de idades ronda os 35 anos (Anexo IV) e maioria licenciados (Anexo V).

Eis os objectivos estratégicos definidos para o triénio 2010/2012:

1. Apoio ao negócio da PT: o êxito da actuação da prestação de serviços de TI será avaliado pelo impacto positivo na competitividade dos seus clientes, nomeadamente no aumento da receita, na contribuição para a margem gerada e pela redução da taxa de abandonos.
2. Rentabilidade: todos os serviços deverão ter uma contribuição positiva para a rentabilidade da empresa, numa filosofia de auto-sustentação.
3. Primeiro Quadrante: pretende posicionar-se no topo dos segmentos em que actua, com especial destaque à quota de mercado e qualidade.
4. Mercado Externo: alcançar um volume de negócios para clientes externos à PT que supere os 50% da actividade da empresa em 2012.
5. Mercado Internacional: Crescer proporcionalmente nos mercados internacionais à presença da PT.

6. Eficácia comercial: maximizar a conversão de propostas para valores superiores a 35% em 2012 através da optimização do processo de angariação e venda a clientes.
7. Empregador de eleição: através dos resultados alcançados, da inovação da oferta, da política de desenvolvimento de RH, do profissionalismo no processo de parceria e angariação com as universidades, deseja o estatuto de primeira escolha nas especialidades de SI/TI e ambiciona estar no topo das preferências dos recém-licenciados e dos profissionais do sector.
8. Escolha do cliente: através dos resultados obtidos e divulgação dos serviços, aspira alcançar o topo das escolhas do mercado e nos segmentos em que opera.

As prioridades de formação estão suportadas neste conjunto de metas, que traduzem um desejo de criar um sentido de urgência de mobilização da organização para adoptar as melhores práticas e implementar cultura de excelência. A formação, entendida como uma das formas mais eficazes de valorização dos recursos, é um dos eixos estratégicos da gestão de activos da PT-SI. Ao investir na formação dos seus colaboradores, a empresa pretende atrair, desenvolver e reter as melhores competências técnicas e comportamentais do mercado. A formação é o veículo privilegiado para a actualização de conhecimentos e capacidades individuais, na busca de soluções para o aumento de produtividade e de ganhos esperados, com vista à concretização efectiva dos objectivos da empresa. O investimento realizado neste âmbito mantém-se como prioritário para a PT-SI, tendo o plano de formação por base as necessidades de desenvolvimento de cada colaborador, decorrentes das competências, de nível organizacional e comportamental, identificadas como fundamentais para o negócio (e.g. a comparticipação na pós-graduação em SI no IST). Posteriormente, as necessidades são traduzidas em acções de formação consideradas prioritárias para colmatar falhas em termos de competências. A concretização do plano de formação procurará constantemente a maior eficácia, de forma a racionalizar os meios e recursos envolvidos, ajustando-os aos objectivos pretendidos.

Análise da Formação

Diagnóstico das necessidades de formação

Na PT-SI a formação tem que responder de forma adequada às inovações tecnológicas, fornecendo ferramentas aos formandos para poderem responder às constantes solicitações criadas pelo crescente desenvolvimento social. Nesta lógica de pensamento, no começo de 2010 a DRH procedeu ao levantamento das necessidades de formação, tendo em atenção que, numa empresa de SI, a competitividade e rentabilidade das tecnologias utilizadas dependem das competências dos seus consultores e técnicos de SI/TI e gestores de projecto para lidar com novos e cada vez mais sofisticados desafios no mercado, mas também das suas competências ao nível comportamental para de uma forma adequada contactar com o cliente e outros utilizadores da função. Para a recolha das necessidades, foi criada uma base de dados para que cada Direcção pudesse preencher as competências necessárias ao desempenho da sua actividade. Na opinião de Noe (2010), este tipo de tecnologia minimiza a interrupção do trabalho.

Finda a análise das necessidades e iniciativas organizacionais, que envolve determinar a adequabilidade da formação (Noe, 2010), foram identificados *gaps* de competências. Em particular, denotou-se uma lacuna relativamente ao conhecimento sobre a empresa por parte dos trabalhadores que a compõem. Na óptica de Noe (2010), esta falha no conhecimento seria um ponto de pressão, evocando a necessidade de formação. Amigos e familiares sabem mais sobre uma campanha existente na PT-SI do que quem trabalha na mesma. Por outro lado, para além de ter colaboradores em várias localizações, tem alguma rotatividade de recursos, sendo muito variável o seu grau de conhecimento da empresa. Deste modo, nasce o programa de formação *BS* para fazer face a este problema. Os resultados da análise das necessidades, que constituíram um excelente ponto de partida para a identificação de soluções de forma muito participada e alinhada com os desígnios estratégicos da PT-SI, revelaram que era necessário ensinar um novo comportamento no local de trabalho, tendo as pessoas certas com as atitudes correctas. Numa empresa de serviços é fundamental que todos os trabalhadores partilhem um único código de valores e assimilem uma única cultura.

Com a transformação das necessidades de negócio, previamente diagnosticadas, em requisitos da formação, obtém-se o alinhamento com a estratégia e suporte organizacionais para a

transferência das habilidades adquiridas em formação (Bailey, 1999; Harker, 2010). Tal como defendido por Noe (2010), a DRH assegurou que o *BS* era adequado à população-alvo e satisfazia a necessidade identificada. Uma análise pessoal (Noe, 2010) possibilitou a descoberta de um problema ao nível do conhecimento.

Estabelecimento dos objectivos

Os objectivos que nortearam o programa *BS* são os subsequentes:

- Diagnosticar e reforçar a tomada de consciência sobre desafios actuais da PT-SI, contextualizando-a no Grupo;
- Aumentar a implicação organizacional, ou seja, envolver os trabalhadores na identificação de soluções;
- Fomentar o alinhamento das atitudes e comportamentos individuais e de equipa, facilitadores de uma cultura forte e transformadora;
- Partilhar temas como a estratégia, metas e objectivos definidos na sequência da tomada de funções da Administração;
- Apresentar a empresa como *player* do mercado;
- Reforçar o conhecimento, a imagem da empresa, o espírito de grupo e camaradagem entre todos os elementos que a compõem bem como o sentimento de pertença à equipa PT-SI
- Aumentar a motivação e satisfação com uma empresa ambiciosa
- Embeber os trabalhadores num novo espírito, pensando nas atitudes e comportamentos ideais;
- Perceber as origens, história e identidade da empresa;
- Dar a conhecer grandes mudanças no organigrama da PT-SI;
- Dar a conhecer a organização aos colaboradores recém-chegados e as atitudes desejáveis;
- Sensibilizar os colaboradores para a presença dos valores no dia-a-dia, manifestada através dos seus comportamentos;

Muitos dos objectivos descritos acima são facilmente observáveis, outros nem tanto. Porém, como notou Wills (1999) os objectivos não se focam apenas nas mudanças esperadas em comportamentos manifestados, mas também na cognição e percepções ou atitudes individuais.

Desenho do Programa

No mês de Maio e primeiros 15 dias de Junho, teve lugar o período de concepção e preparação do programa de formação. Este teve duas grandes vertentes: uma exterior à empresa em busca de saber junto de especialistas de diversas áreas; e a outra vertente interna, que tem como finalidade multiplicar o próprio saber da empresa criando um clima de aprendizagem que implique vários intervenientes no processo de formação.

A escolha das entidades externas ou especialistas baseou-se em critérios de qualidade de formação, definidos internamente e na avaliação de trabalhos desenvolvidos anteriormente. Para além da competência técnica foi observada a competência pedagógica. Segundo Wills (1999) existem várias razões para que uma organização possa precisar de ajuda de peritos externos. Pode existir escassez de recursos ou uma falha no conhecimento, competências ou perícia a nível interno. Em alternativa, pode haver necessidade de uma perspectiva inovadora ou desejo de aceder a práticas de formação em voga (Noe, 2010). Foram precisamente estes os motivos que levaram à eleição da *MC*, empresa de consultadoria que actua na gestão da mudança através do alinhamento estratégico da dimensão humana de cada organização. No passado, a *MC* concebeu o projecto “Ser Pro” que foi implementado na PT-PRO sob a égide do engenheiro Miguel Moreira, actual administrador delegado da PT-SI. A iniciativa “Ser Pro”, ocorrida em Junho de 2007, pretendeu fazer reflectir sobre as especificidades da PT-PRO enquanto empresa de prestação de serviços do Grupo, diagnosticar o grau de presença dos valores e reforçar os mesmos, através da sugestão de acções. A *MC* desenhou, em estreita parceria com a PT-SI, o formato mais adequado para a formação *BS*, muito inspirado no projecto “Ser Pro”: os *learning maps*. Estes pretendem de forma dinâmica transmitir informação sobre a empresa, possibilitando a partilha de experiências e troca de histórias entre os participantes. A apresentação da metodologia encaixou no perfil que a PT-SI procurava, contudo, os comportamentos usados pela PT-PRO não foram os mesmos usados pela PT-SI, pois a segunda possui uma cultura bem díspar em relação à primeira. Para a formulação dos mapas de conhecimento, a *MC* entrevistou *opinion leaders* da PT-SI, isto é, trabalhadores reconhecidos como peritos pelos pares. Em simultâneo, foi reunida e disponibilizada informação institucional à *MC* para a construção dos mapas. A pedido da DRH, algumas direcções *core* da empresa agregaram relatórios e projectos de grande relevância a serem enviados à *MC*: ponto de situação dos SI, plano de convergência da arquitectura de SI da PT,

relatório integrado do Programa de Transformação de Sistemas, relatório do Projecto *Sirius*, apresentação do Projeto *Rigel*, apresentação do Grupo PT e da PT-SI, e informação sobre clientes. Os objectivos estratégicos da PT-SI e o relatório e contas de 2009 foram igualmente cedidos.

A vertente interna do programa encerra idêntico peso. Os mapas foram adquiridos à *MC*, sofrendo alguns ajustes pela DRH consoante as necessidades da empresa. Foram pensados quais os comportamentos mais importantes a serem trabalhados nos mapas, e isto foi possível com a troca de informações entre a *MC* e a DRH. Tendo como missão dinamizar as sessões de trabalho, foi dada formação em competências pedagógicas a trinta facilitadores internos, denominados de *Runners*. Este grupo restrito foi seleccionado por cada director de cada área da empresa com base no perfil traçado pela DRH, que dava especial ênfase às competências de comunicação, extroversão e empatia. Engloba pessoas representativas de diversas áreas, localizações e gerações, que se destacam pelo mérito na PT-SI, demonstrando bom conhecimento da organização e empenho em difundir a cultura Q1. Como refere Wills (1999), se estão várias pessoas envolvidas num passo do processo, deve ser dada a uma delas a responsabilidade máxima. Os *Runners* são chamados para projectos de grande envergadura da empresa, para alavancarem os mesmos, daí a preferência por estes para dinamizadores das sessões. Isto é revelador de como o clima na empresa é favorável à formação. A sessão de preparação contou com a presença do engenheiro Miguel Moreira, distinguindo a relevância deste projecto e a missão imprescindível dos facilitadores para o sucesso do programa. Aconteceram sessões de *brainstorming* entre os administradores, elementos activos na organização e desenvolvimento da formação, e alguns elementos da DRH para a concepção do nome. A escolha recaiu em *Blue* por ser a cor da empresa e também por simbolizar paz e *Spirit* porque o programa pretende representar uma nova atitude, significando também tecnologia. O logótipo do programa foi produzido pela equipa de *designers* da PT-SI (Anexo VI). Embora não tenham participado na acção como formandos, os administradores contribuíram para a idealização do projecto. Como demonstra Wills (1999) é preciso identificar potenciais investidores, que tenham interesse no resultado do processo, impactando positiva ou negativamente aquele.

A área de intervenção do programa *BS* é a comportamental, caracterizando-se pela procura de desenvolvimento de comportamentos e atitudes potenciadoras de elevado desempenho. No âmbito do programa, foram convocados todos os colaboradores internos

admitidos até ao mês de Julho de 2010. Deste modo, todas as pessoas que tinham ingressado na organização há poucos meses puderam participar, servindo de momento de integração na empresa. Uma vez que para a PT-SI era fulcral focar-se nos colaboradores internos, o perfil do programa não estava direccionado para os externos. Este foi um critério de selecção contemplado. O programa identificou como necessárias quinze acções de formação dedicadas ao *BS*, com início a Junho de 2010 e término a Julho do mesmo ano, distribuídas por cinco semanas. A duração prevista por sessão é de 4 horas, em horário laboral. O objectivo da DRH seria ter presentes 48 participantes em sala. Em cada sessão seriam abordados cinco macro-temas: as orientações estratégicas da PT-SI inseridas no contexto do Grupo PT, o impacto no negócio e projectos mais relevantes, as missões de cada colaborador no modelo matricial da PT-SI, os comportamentos/atitudes *BS* e o impacto dos comportamentos/atitudes *BS* na comunicação interna e no cliente. De acordo com o planeamento, as sessões de formação de *BS* deveriam ter lugar nas duas salas de formação do Complexo do Centro de Caparide (Anexo VII) com capacidade para 45 lugares, luz e ventilação naturais. Este é um detalhe muito valioso na opção do espaço, assim como a isenção de ruído (Noe, 2010).

Ao nível do orçamento da formação, a DRH realizou um mérito de compra, que foi depois validado pelo departamento financeiro. Este mérito incluía os custos com a logística (salas e *coffee-breaks*) e recurso à *MC*.

Para assegurar a aprendizagem e transferência da formação, a abertura de cada sessão contou com a presença de um dos membros da Comissão Executiva, responsável por fazer uma pequena introdução ao evento, expondo finalidades do *BS*. Em conjunto com esta, eram articuladas actividades em grupo, o cerne da formação. De referir que houve critérios na composição dos grupos, isto é, houve uma preocupação na heterogeneidade dos grupos quanto à antiguidade na empresa, departamentos e sexo.

Como parte do plano de comunicação, foi acordado o lançamento de uma notícia de *kick-off* do programa na *intranet*, divulgando o começo e realçando a importância na sua adesão. A difusão da formação é um requisito decisivo no desenho (Bailey, 1999).

No que concerne o desenho da avaliação, foram feitos dois pré-testes, por outras palavras, uma sessão com dezasseis pessoas (sete elementos da DRH e nove da *MC*) para testar a eficácia dos mapas, averiguando a necessidade de fazer acertos, e uma sessão de dinamizadores, onde estiveram presentes consultores da *MC* que demonstraram os comportamentos a serem exibidos

por cada dinamizador nas sessões. Os *Runners* fizeram o papel de formandos nesta sessão e foi estipulado que avaliariam o evento em cinco dimensões: conteúdo, monitoria/tutoria, organização, avaliação global e outras questões. Convém ressaltar que participaram de forma voluntária no *BS*.

O desenho supracitado reflecte a estratégia da PT-SI e ajusta-se às características da audiência-alvo, mas não houve uma preocupação com a criação de um ambiente de aprendizagem, passo salientado por Noe (2010). Os objectivos da formação não foram claramente expostos aos trabalhadores da empresa. Podiam ter sido usado os *Runners* para explicar aos trabalhadores quais os objectivos a que se propunham as sessões *BS*. Lin & Jacobs (2008) referem que desenhar um programa não consegue ser feito apenas por uma pessoa na organização. Assim, a DRH com base na competência e perícia, do tipo de formação exigida, recorreu aos serviços da *MC*.

No seio do desenho importa realizar uma análise organizacional, que consiste em delinear os componentes em todo o sistema organizacional que podem afectar a entrega de um programa de formação, garantindo o sucesso deste (Goldstein, citado por Salas *et al.*, 2001). Contudo, esta análise não foi levada a cabo.

Como referido anteriormente, foram realizados dois pré-testes, mas seria importante desenhar igualmente pós-testes, pelas vantagens que isso acarreta. Mais, devia ter sido calendarizado um período de observação e prática para os *Runners*.

Desenvolvimento e Implementação

Os colaboradores receberam um *email* com a convocatória para a participação no *BS*. Foram enviados *teasers*, via *email*, como por exemplo “*BS* - Do you have it?”; “Do you know which color is your spirit?”. Estas frases servem para despertar curiosidade nos colaboradores. Como planeado, as sessões de formação tiveram início na primeira quinzena de Junho. No entanto, terminaram somente em Setembro. No cômputo geral, foram concluídas trintas sessões, repartidas pelo período da manhã e tarde nos dias¹ 14-06-2010 (22 e 27), 16-06-2010 (34 e 31), 18-06-2010 (31 e 31), 22-06-2010 (38 e 33), 23-06-2010 (36 e 36), 07-07-2010 (36 e 39), 08-07-2010 (44 e 37), 09-07-2010 (39 e 39), 12-07-2010 (12 e 14), 14-07-2010 (43 e 33), 15-07-2010

¹ Entre parênteses encontra-se o número de participantes em cada sessão.

(65 e 63), 16-07-2010 (17 e 20) 19-07-2010 (12 e 13), 22-07-2010 (14 e 14), 24-09-2010 (21 e 18). Ao longo das semanas, alguns elementos da DRH passaram pela sala de formação como formadores.

O desenvolvimento das sessões foi da responsabilidade da DRH. Um consultor da *MC* acompanhou as duas primeiras sessões para garantir que os mapas estavam a surtir o efeito desejado. Todos os administradores executivos da PT-SI efectuaram a introdução das acções *BS*, expressando a vontade de que os formandos saíssem delas repletos de garra para fazer mais e melhor. Como revela Noe (2010), quando se convida os dirigentes a estarem presente nas acções de formação assegura-se que estas estão ligadas à estratégia de negócio.

As sessões de trabalho em cada grupo foram conduzidas por facilitadores, *Runners* preparados para o efeito pela *MC*, permitindo desmultiplicar o processo de comunicação e atingir toda a população PT-SI em trinta sessões. Distribuídos aleatoriamente pelos grupos, tinham que saber captar e envolver os membros do grupo que dinamizavam, conhecendo de antemão as respostas às questões colocadas nos mapas, fruto de trabalho de preparação prévio e da formação a que foram sujeitos.

Na sala de formação, as experiências profissionais e individuais são aproveitadas, os casos vividos com clientes e outras entidades são contributos importantes para o processo de aprendizagem. Os participantes, oriundos de áreas diferentes, são convidados a partilhar realidades e pontos de vista diversos, recebendo informações sobre a organização, os seus objectivos, os mercados, a concorrência e os novos clientes. Esta prática torna-os elementos participantes e conscientes das realidades da empresa, valorizando e sentindo segurança profissional. Trata-se de uma estratégia para empenhar toda a empresa na formação.

Foi adoptada, como método de formação, a técnica *Learning Maps*. Equivale a uma sessão de formação, mas interactiva, funcionando como um jogo e obrigando os formandos a participarem (Noe, 2010). Da responsabilidade da *MC*, os mapas são pensados para ser sistemáticos e exaustivos, dando forma ao modo como nós percebemos o mundo e actuamos nele. Esta metodologia alia conteúdos e imagem, de forma a suscitar a aprendizagem pela descoberta.

A acção de 24-09-2011, a última do programa, teve início às 14:30 e terminou às 18:30. Foi desenvolvida somente para os colaboradores que não conseguiram participar nas sessões anteriores. Apesar da obrigatoriedade na presença, existiram faltas de alguns formandos.

Contrariamente às outras sessões, esta decorreu nas instalações do IST – Pólo TagusPark. A sala de formação era bastante grande e moderna, equipada com ar condicionado, boa acústica, e bem localizada por se encontrar numa faculdade próxima da PT-SI (Anexo VIII). A abertura da acção foi delegada ao administrador Salas Pires. Num registo cativante, discursou sobre o significado do *BS*. Os dezoito formandos foram depois divididos em três grupos. O primeiro grupo, constituído por seis formandos, dos quais três homens e três mulheres, demonstrou grande interactividade e dinamismo. O segundo grupo, composto por seis formandos, nomeadamente, uma mulher e cinco homens, era o oposto do primeiro, no sentido em que os seus elementos eram pouco activos, ostentavam uma postura estática face aos mapas. O terceiro grupo abarcava seis formandos, uma mulher e cinco homens, e foi o primeiro a completar o preenchimento dos mapas. Evidencie-se que, existiam pessoas com mais de 50 anos em cada grupo.

Em cada grupo existia um dinamizador, do sexo masculino, que orientava os formandos no preenchimento dos mapas de aprendizagem, e para a consecução dos objectivos da formação: interpretar o *BS* e levar à interiorização do conceito. O dinamizador não pertence, necessariamente, à mesma área que os membros do seu grupo. Geralmente, é de uma área diferente. O dinamizador do primeiro grupo era assertivo, conhecia muito bem o conteúdo do manual das respostas e solicitava o preenchimento de mapas de modo activo. O dinamizador do terceiro grupo revelou grande capacidade de comunicação e predisposição para auxiliar os formandos. Não se impunha perante o grupo, antes dava conselhos pertinentes. O dinamizador do segundo grupo, face aos outros, não conseguiu impor o ritmo de trabalho necessário e levar as premissas do *BS* a bom porto. Não foi um dinamizador eficaz na transmissão de conhecimentos.

O mapa 1 (Anexo IX) continha a visão, ambição, história da PT-SI e estratégia Q1, traduzidos em etapas: 1ª (história), 2ª (conquista), 3ª (ambição) e 4ª (desafios). O mapa 2, medindo comportamentos e atitudes *BS*, é composto pelas seguintes etapas: 1ª (descobrir *BS*), 2ª (experiência *BS*) e 3ª (compromisso *BS*), onde os participantes prometem melhorar uma competência onde são mais fracos (Anexo X). A interiorização do conteúdo deste mapa é o objectivo primordial do programa, sendo mais rápido de preencher relativamente ao outro.

Os grupos que terminavam o preenchimento do mapa 1 encetavam uma pausa para beber ou comer algo. A Dra. Adriana Corga, membro da DRH, foi a organizadora da acção, tendo um papel de mera supervisão da formação, condições da sala e gestão do tempo, sem interferir na

dinâmica. Circulava pelos grupos sem emitir qualquer juízo de valor sobre o que era discutido. Para saber se os grupos já tinham terminado os exercícios, falava com os dinamizadores.

Durante a acção foram tiradas algumas fotografias aos grupos, assim como às mensagens de compromisso que cada grupo criou (Anexo XI). Além disso, cada um dos formandos redigiu uma frase que continha o seu compromisso *BS*, isto é, aspectos individuais a melhorar no futuro próximo (Anexo XI). Finalizada a acção, era transmitido que a documentação do *BS* seria disponibilizada na *intranet* para a consulta de todos colaboradores.

No que concerne a implementação da formação, a PT-SI não ofereceu *coffee break* aos participantes na última sessão, causando algum desconforto e mal-estar entre os formandos. Devido a determinadas ausências, foi inevitável a realização de um dia extra de formação. Isto é revelador de que não se cumpriu o plano de formação inicial.

Avaliação da formação

O processo de avaliação da formação é um requisito basilar para garantir a qualidade da formação efectuada na PT-SI. No caso do *BS*, foram aplicados cinco métodos de avaliação.

O primeiro método refere-se ao questionário de feedback (Anexo XII) entregue após o fim da sessão *BS*. Neste formulário pergunta-se aos formandos o que acharam da formação. Formulado pela *MC*, possui sete itens que medem o grau de concordância com a metodologia usada e condições da sala, a título de exemplo, numa escala que oscila entre 1 (nada) a 6 (totalmente). Após o preenchimento, o questionário é enviado para análise da consultora supracitada, de forma a avaliar o efeito dos mapas, se os formandos percebem os objectivos através da metodologia empregue. Este questionário mede o primeiro nível da metodologia de Kirkpatrick (1959), sobretudo, a questão “O que mais apreciou na sessão”, mas não determina o quanto o *BS* afectou o desempenho dos colaboradores. Perguntar ao formando o que retirou da formação permite avaliar as suas fraquezas e forças (Harker, 2010).

O segundo método diz respeito ao questionário de avaliação do evento, preparado pela PT-SI. Finalizada cada sessão, é entregue aos participantes a folha de presenças. Com base nesta, é inserido em SAP o nome dos participantes, o nº mecanográfico e a área/direcção a que pertencem. Em seguida, é despoletado um *email* aos colaboradores onde é requerida a avaliação da acção via preenchimento de um questionário. Este questionário contém mais itens que o

questionário de feedback enviado para a *MC*. As dimensões presentes no questionário são: conteúdo, monitoria/tutoria, organização e avaliação global. Cada dimensão é avaliada por um conjunto de itens, nos quais era pedido um posicionamento numa escala de cinco pontos (1 mau, 2 abaixo média, 3 média, 4 bom e 5 muito bom). A dimensão conteúdo é medida por cinco itens: clareza dos objectivos, interesse dos temas abordados, aplicabilidade dos temas nas suas funções, adequação dos exercícios/tarefas práticas e qualidade do material didáctico. A dimensão monitoria/tutoria é mensurada pela resposta a quatro itens, nomeadamente, clareza na abordagem dos temas, capacidade de motivação dos formandos, eficácia em responder questões colocadas, domínio e conhecimento dos temas abordados. A dimensão organização é caracterizada pelos itens instalações e equipamentos pedagógicos, distribuição de tempo pelos temas e tarefas, convocatória e informação prévia da acção, apoio técnico e de secretariado. Finalmente, a avaliação global engloba quatro itens: grau de cumprimento dos objectivos, nível de satisfação com o(s) formador(es), nível de satisfação com o curso e duração total da acção. Este questionário mensura o primeiro e quarto nível do modelo de Kirpatrick, pois abarca a opinião e a satisfação dos participantes sobre diversos aspectos do *BS*, fornecendo indicadores qualitativos mensuráveis.

O terceiro método de avaliação corresponde ao questionário da avaliação da eficácia, também ele da autoria da PT-SI. O processo de avaliação de eficácia da formação realiza-se após um período que permita observar o impacto real da formação recebida. A DRH procura obter o maior número de respostas ao questionário disponibilizado no portal do colaborador, solicitando periodicamente a colaboração de formandos e chefias no registo da sua opinião sobre o impacto da formação realizada. Relativamente ao *BS*, a avaliação da eficácia da formação era medida seis meses após a data da entrega, pelo que no portal do colaborador esta acção estaria disponível somente nessa altura para os formandos avaliarem. Este questionário é composto por oito itens, avaliados numa escala de quatro pontos (Nada Satisfeito a Muito Satisfeito), dos quais cinco são de preenchimento obrigatório e resposta fechada (conteúdo formativo adequado à necessidade, aplicabilidade dos conhecimentos obtidos, impacto na resolução de tarefas e problemas, matérias que gostaria de ver contempladas, e satisfação global com o curso) e três de preenchimento opcional e resposta aberta (exemplos concretos de melhorias, comentários e sugestões de melhoria, e fundamentação da insatisfação com o curso).

As chefias dos formandos também recebem os questionários de avaliação da eficácia. Procura-se saber a sua opinião acerca da incorporação do conteúdo aprendido pelos seus colaboradores. O questionário é composto por sete itens, cinco são de resposta fechada e de preenchimento obrigatório, sendo avaliados numa escala de quatro pontos (1 nada satisfeito, 2 pouco satisfeito, 3 satisfeito e 4 muito satisfeito): conteúdo formativo adequado à necessidade, aplicabilidade real do conhecimento adquirido, resolução de tarefas e problemas, concretização objectiva do desempenho definido e transferência de conhecimento a outros colegas. Dois itens são de resposta aberta e de preenchimento facultativo: identificação dos objectivos de desempenho concretizados, e comentários e sugestões de melhoria. A avaliação da chefia é extremamente importante para verificar se houve mudança, aquisição de conhecimentos do formando após a formação. A avaliação de eficácia tenciona descobrir se os participantes trabalham e pensam de maneira diferente do que faziam antes da inculcação de atitudes e comportamentos *BS* realizada na acção. Se a avaliação da formação for negativa, a DRH aborda o organizador da sessão e tenta perceber o que falhou, desenvolvendo *a posteriori* uma acção correctiva (e.g. entrega de nova formação). Em suma, o questionário mede a mudança organizacional, tomando como critério de avaliação o funcionamento da organização ou mudanças que nela podem ter ocorrido decorrentes do *BS*.

O quarto método usado para avaliar o programa foi a recolha das reacções junto de alguns formandos. Um dos administradores, Gonçalo Oliveira, lançou o desafio aos colaboradores para que fizessem chegar apreciações e dúvidas à Administração. Conjuntamente, a DRH falou com alguns colaboradores para obter as primeiras impressões. Na opinião da colaboradora Mafalda Zibreira, a metodologia utilizada é eficaz, obrigando à participação. Apreendem melhor os conceitos e é mais dinâmico do que uma formação tradicional com um orador onde os participantes estão apenas a assistir. Nas palavras do colaborador José Francisco, é uma iniciativa muito positiva, que de uma forma objectiva e pedagógica, mas ao mesmo tempo descontraída e divertida permite a todos conhecer melhor a empresa, a sua lógica de negócio, o seu enquadramento no Grupo PT e no mercado, e um conjunto de atitudes comportamentais e de negócio que devem incorporar no local de trabalho, nos projectos e com as pessoas que os rodeiam, em prol de um espírito azul comum. Para este colaborador foi possível conhecer novas pessoas, houve espaço para a discussão e interacção entre colaboradores de todas as idades e de áreas distintas, que abordaram a PT-SI de uma forma construtiva com as suas opiniões, ideias e

propostas. O espírito foi almejado e está pronto para ser utilizado no dia-a-dia. À semelhança destes dois colaboradores, outros manifestaram igualmente a sua opinião face ao *BS* (Anexo XIII).

O impacto organizacional foi o quinto método de avaliação do *BS*. Os vários intervenientes no processo de formação, como a DRH e a *MC*, analisaram os resultados provenientes dele. A DRH elaborou um relatório dos comportamentos e atitudes *BS*, analisando o grau de presença de cada um desses consoante a percepção de cada colaborador na PT-SI. A atitude “Mais execução”, que tem um foco total na obtenção dos resultados é claramente considerada como a mais presente, enquanto que a atitude “Mais irreverência” é a menos presente (Anexo XIV). Com base na recolha das atitudes *BS* reveladas nas sessões de formação e das sugestões e críticas apontadas pelos colaboradores, foram apontadas áreas de melhoria em cada uma delas e acções concretas para combater as deficiências (Anexo XV). As acções a desenvolver terão de ter em conta uma realidade complexa de interesses e posições onde as soluções a encontrar requerem o máximo de diálogo de forma a garantir o envolvimento dos agentes. Produto da análise aos questionários de feedback e dos questionários de avaliação de eficácia, a DRH compilou uma lista de benefícios das atitudes *BS* para a empresa, colaboradores, accionistas e clientes (Anexo XVI). Há aspectos sentidos pela organização que se devem salientar como bons resultados, designadamente, melhor relacionamento entre os trabalhadores, melhor comunicação, maior valorização do saber, melhor qualidade de serviço, fortalecimento da cooperação entre os colegas e espírito de união à volta da empresa, e aderência à organização. A formação é, também, entendida como um factor de coesão da cultura organizacional. Como resultado esperado, aponta-se a existência de diferentes culturas no seio da empresa. Os dinamizadores depararam-se com um meio onde coexistem realidades departamentais diferenciadas.

A taxa de participação foi bastante positiva, considerando que somente cinquenta e quatro dos 966 trabalhadores não participaram na formação *BS*. Este lote de colaboradores não compareceu nas acções, quer por motivos de trabalho (cumprimento de prazos e arranque de projectos), quer por estar em licença de parentalidade, ou ainda por motivos de doença ou incompatibilidade de horários. No futuro, pretende-se encetar uma versão burilada do *BS*.

Com o intuito de monitorização do programa, o engenheiro Miguel Moreira quis saber as faltas existentes ao *BS*. Uma vez que a formação é um investimento que tem custos e a empresa gastou recursos, os colaboradores têm que ser responsáveis.

De assinalar que no processo de avaliação do *BS*, o questionário de feedback não explora a classificação dos facilitadores, em termos de conhecimento, entrega e comunicação dos temas numa escala de 5 pontos (excelente, muito bom, razoável e pobre), no fundo reacções relevantes. No questionário de avaliação, deveria ser averiguado se a dinamização das sessões de formação, pelos *Runners*, facilitou uma mais fácil integração dos colaboradores na cultura da empresa e um contacto mais íntimo com a realidade da organização ou, pelo contrário, se dificultou. Na verdade, alguns colaboradores podem questionar a autoridade dos *Runners* e o motivo de terem sido eleitos como dinamizadores. O questionário de avaliação de eficácia devia centrar-se menos na satisfação com o curso e focar-se mais na aprendizagem. Como refere Noe (2010), descobrir se o que foi enfatizado na formação é usado no trabalho (transferência da formação). Além disso, avaliar o aparecimento ou crescimento de atitudes como a ambição, irreverência, paixão, volvidos seis meses, é uma quimera, pelo menos com base no inquérito usado pela PT-SI. Tanto a avaliação da aprendizagem como a do comportamento não foram contempladas no processo de avaliação do *BS*. Seria importante aplicar um teste para medir o grau de conhecimento sobre as atitudes e comportamentos trabalhados nas sessões (pós-teste). Para medir o comportamento, a realização de entrevistas, às chefias e colegas dos formandos, seria benéfica, dado serem pessoas que observam de perto o comportamentos destes. Outra forma de avaliar o comportamento é um inquérito que permita extrair informação sobre quanto os colaboradores aplicam os *comportamentos* de irreverência e execução (Anexo XVII).

Fundamental para a avaliação dos benefícios da formação, o retorno sobre o investimento (ROI) é a medida em que os ganhos (*outputs*) de formação são superiores aos custos (*inputs*). De sublinhar que a avaliação do retorno de *BS* não foi calculada pela DRH. É uma ferramenta que permite definir prioridades e focar nos resultados, permitindo ainda alterar as percepções dos gestores acerca da formação.

Conclusão

Para Salas *et al.* (2001) a formação no local de trabalho é uma prática comum nas organizações, um meio de criar sinergias, que permitam à organização acompanhar e responder às solicitações da envolvente. Todavia, não pode estar desfasada da realidade quotidiana e socioprofissional dos actores. É de realçar a postura da PT-SI que encara a formação como fazendo parte da estratégia de desenvolvimento da empresa, onde os RH são valorizados e considerados o centro do desenvolvimento e da competitividade. Esta dinâmica de formação e o ambiente de aprendizagem que se vive na organização vai para além do projecto da empresa, em que as pessoas se sentem implicadas. É neste contexto que entra o BS, espelho do enorme relevo que é dada à formação no interior da PT-SI. Significando uma aposta nas pessoas, é uma formação distante do método “em sala” encarado como enfadonho, pois nas sessões os formandos detinham casos para resolver e debater. A própria DRH aprendeu muito sobre o negócio da PT-SI, conhecendo inúmeros projectos em que os colaboradores estão incluídos. Na opinião da MC, que esteve presente em duas sessões, em conjunto os colaboradores desenvolveram referências comuns, fortalecendo assim o espírito azul. As actividades inerentes ao BS permitiram um maior conhecimento da empresa entre os participantes. A forma como foi lançado o BS, com muita comunicação em torno e atenção dada pela administração, levou a uma grande adesão por parte dos colaboradores.

A investigação em formação não é mais atórica como aludiam os autores do passado. As organizações estão a começar a questionar o valor adicionado das actividades de RH, como a formação, e a prestar mais atenção ao capital humano. Simplificando, querem saber qual é o retorno do seu investimento na formação. Os efeitos esperados da formação BS consistem na obtenção de uma ideia clara dos problemas ou situações a que pretendeu fazer face, do público-alvo a atingir e das prioridades de intervenção.

Segundo Tannenbaum *et al.* (1992, citados por Salas *et al.*, 2001) assiste-se a uma explosão de investigações em formação. As organizações precisam olhar com mais cuidado para os colaboradores que nelas actuam, investindo mais em acções de formação. Devem estimular os bons executantes na manutenção das suas competências e da sua proficiência técnica e

profissional. Cada vez mais é necessário dotar as empresas de capacidades de formação. No caso em concreto da PT-SI, os administradores encaram a formação como uma prioridade para a gestão a curto prazo na sua organização.

Futuramente, a empresa precisa de investir mais em formação similar ao *BS*, que desenvolva a cultura Q1 e que aproxime os seus trabalhadores. A função formação precisa de ajudar a organização a potenciar uma cultura forte de formação, que posicione o desenvolvimento como um recurso pedra-de-toque (Bailey, 1999).

Limitações

O programa *BS* apresenta algumas falhas já apresentadas. De acordo com a entrevistada Raquel Marques, os colaboradores PT-SI sentiram a ida à formação como uma obrigação, não mostrando interesse na mesma. O facto de ter sido um programa cuja frequência era obrigatória pode ter gerado uma reacção negativa face à formação. Obrigados a fazer formação imposta pela administração, faz com que surjam posições e interesses diferenciados no seio dos trabalhadores.

Os resultados do *BS* não foram partilhados com os colaboradores. Após a formação e avaliação subjacente, é preciso dizer às pessoas o que foi descoberto, que mudanças surgiram após a formação. Partilhar os resultados mostra aos outros quão úteis são as sessões de formação e ajuda a assegurar que as pessoas venham às sessões de formação.

Como críticas ao trabalho, aponta-se o facto de o autor ter estado presente apenas na sessão de 24-09-2011, o que condiciona bastante a observação da dinâmica da formação e enviesa qualquer generalização dos resultados do programa. Outro factor negativo refere-se às entrevistas efectuadas a alguns trabalhadores da empresa para obter informação adicional sobre o *BS*, e medir comportamento. A quantidade pode não ser suficiente para se falar em validade externa. Além disso, estas padecem de efeito de latência, no sentido em que desde que ocorreu a acção até ao momento em que os formandos foram entrevistados pelo presente autor, passou-se um ano. Portanto, as pessoas já não se recordavam muito bem do *BS*.

Recomendações e Ideias para trabalhos futuros

Para atenuar o carácter obrigatório da formação, seria importante fazer primeiro uma sondagem junto dos colaboradores para perceber que tipos de formação gostariam de ver realizada na empresa. Em alternativa, dar-lhes algum poder de decisão na fase de planeamento do *BS* (e.g. formato da formação).

Previamente ao programa, devia ter sido aplicado um inquérito para aferir os principais problemas no âmbito dos processos, das práticas, das atitudes e dos comportamentos.

Para uma maior eficácia e sucesso do *BS*, seria preciso um esforço prévio para sensibilizar os colaboradores dos benefícios da formação, criar interesse nesta como um modo de resolver problemas e atender necessidades de negócio como a competitividade, convencer os gestores de projecto que a formação é valiosa para eles e para as suas equipas, encorajar os colaboradores a valorizar as oportunidades de aprendizagem apresentadas pela formação, desenvolvendo assim uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos.

Na fase do desenho, seria útil encorajar os formandos a se prepararem para a formação, deste modo encorajando a sua responsabilidade pela aprendizagem (Noe, 2010).

O número de saídas é um bom indicador na avaliação da formação. Seria importante que a DRH tentasse compreender se, com o *BS*, os trabalhadores permaneceram ou saíram da empresa.

Sugere-se um tipo de avaliação mais dirigido ao plano das atitudes e do desenvolvimento de métodos e técnicas de trabalho, simultaneamente individualizado e onde haja igual participação de formandos e do formador. Este tipo de avaliação seria definido pelos próprios e não pelo sistema, decorrendo ao longo de toda a actividade produtiva e cruzando a auto e hetero-avaliação.

A investigação deve continuar a encontrar avaliações de diagnóstico, melhores e mais rigorosas, dos resultados da aprendizagem (Salas *et al.*, 2001).

É fundamental realizar uma análise às avaliações em que a formação não funcionou. Algumas lições importantes podem ser aprendidas com esses tipos de avaliações (Salas *et al.*, 2001).

Uma forma de medir os resultados do *BS*, quarto nível no modelo de Kirpatrick (1959), é analisar alguns indicadores da empresa como o volume de vendas, número de acidentes de

trabalho, ou o tempo de inactividade, verificando o impacto da acção nestes indicadores de performance da empresa.

Silva (2006) diz que as organizações devem conduzir uma auditoria da transferência da formação de modo a determinar o grau segundo o qual as actividades de formação estão a ser usadas antes, durante, e após os programas de formação. A direcção de qualidade da PT-SI, responsável pelas auditorias, poderia passar a incluir no seu processo a auscultação da transferência de formações da empresa, concretamente, ao *BS*.

Antes de ter ocorrido a formação, os *Runners* podiam ter desempenhado um papel de suporte aos formandos. Podiam ter discutido com eles o programa e conteúdo da formação, providenciando tempo para se preparem, e encorajado a participação daqueles (Brinkerhoff & Montesino, 1995, citados por Saks *et al.*, 2006). Dar *input* acerca da formação e envolver as pessoas no processo da formação é central. Por exemplo, os formandos podem ser envolvidos na escolha dos métodos da formação (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991, citados por Saks *et al.*, 2006).

Nas sessões *BS* foi dada uma meta a cada grupo, isto é, o preenchimento dos mapas de conhecimento. Mas seria interessante instigar a competitividade nos formandos. Levá-los a disputar um prémio, nem que fosse simbólico, facilitaria a aprendizagem e, consequentemente, a transferência desse comportamento competitivo para o cenário laboral.

Uma proposta subjacente à avaliação diz respeito ao desenho de um questionário voltado para a auto-avaliação (Anexo XVIII), mais completo em comparação com o questionário de avaliação do evento desenvolvido pela DRH, composto pelos seguintes módulos: avaliação dos resultados no plano pessoal e organizacional, e avaliação dos resultados do programa nos valores e metas organizacionais. O instrumento contém duas escalas, a primeira para avaliação do impacto do programa na rotina diária de trabalho e outra que pretende avaliar a eficácia do *BS* no alcance dos objectivos da organização. Recomenda-se igualmente um questionário de avaliação de eficácia (Anexo XIX) que meça a generalização da formação para o trabalho e manutenção do material aprendido, dois factores pivotais mencionados por Noe (2010).

Na Auditoria, foi atribuída uma não conformidade à DRH da PT-SI por não dar oportunidade aos externos para realizarem formações *e-learning*, que são feitas pelos internos. À semelhança das formações *e-learning* disponibilizadas no portal de formação, devia ser equacionado um *BS* para os colaboradores externos, com vista à internalização destes na empresa.

Existem diversas formas para medir se os participantes gostaram do programa. É possível desenvolver sessões de revisão, onde se tenta saber como estão a correr as coisas, se as pessoas estão a ter o que desejavam, se existem problemas administrativos. Para Bramley (1999), estas sessões são mais úteis do que a aplicação de questionários no fim do curso, na medida em que permitem a possibilidade de fazer algo positivo enquanto o programa ainda está a decorrer.

Finalizando, seria interessante realizar um estudo longitudinal, acompanhando ao longo de um ano os trabalhadores e apurando os efeitos a longo prazo da formação. O objectivo deste passaria por perceber se as atitudes e comportamentos transmitidos nas sessões se materializam e subsistem.

Referências

- Alliger, G., Tannenbaum, S., Bennet, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Ambrósio, T. (1994, Maio). *Exigências de Investigação Multidisciplinar em Formação*. In Estado Actual da Investigação em formação – Livro de Actas do Colóquio, Lisboa, Portugal.
- Bailey, D. (1999). Designing effective training. In A. Landale (Ed), *Gower Handbook of Training and Development* (pp. 113-129). Aldershot, Hampshire: Gower Pub Company.
- Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63–105.
- Blanchard, P., & Thacker, J. (1999). *Effective training: Systems, strategies, and practices*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bogdan, R & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Borges-Andrade, J., Abbad, G., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Bramley, P. (1999). Evaluating training and development. In A. Landale (Ed), *Gower Handbook of Training and Development* (pp.365-376). Aldershot, Hampshire: Gower Pub Company.
- Burke, L., & Hutchins, H. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2), 107–128.
- Colquitt, J., LePine J., & Noe. R. (1998). *Trainee attributes and attitudes revisited: A meta-analysis of research on training motivation*. Paper presented at the Annual Academy of Management Meetings, San Diego, CA.

- Du Plessis, A., Frederick, H., & Goodwin, J. (2010). *The importance of training and education for New Zealand entrepreneurs: some empirical evidence*. Paper presented at the 7th AGSE Conference, 2-5 February Sunshine Coast, Australia.
- Facteau, J., Dobbins, G., Russell, J., Ladd, R. & Kudisch, J. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21, 1-25.
- Ford, J., Kozlowski, S., Kraiger, K., Salas, E., & Teachout, M. (1997). *Improving training effectiveness in work organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ford, J. & Noe, R. (1987). Self-assessed training needs: The effects of attitudes toward training, managerial level, and function. *Personnel Psychology*, 40, 39-53.
- Gama, A. (1994). *Participação e Formação: Caso Prático numa Média Empresa*. In Estado Actual da Investigação em formação – Livro de Actas do Colóquio, Lisboa, Portugal.
- Gist, M. & Mitchell, T. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Harker, E. (2010). Learning and teaching in action. *Health Information and Libraries Journal*, 28, 82–86.
- Holton, E., Bates, R., & Ruona, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333-360.
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of American Society of Training Directors*. 13 (3), 21 - 26.

- Knyphausen-Aufseß, D., Smukalla, M., & Abt, M. (2009). Towards a New Training Transfer Portfolio: A Review of Training-related Studies in the Last Decade. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23 (4), 288-311.
- Laoledchai, Y., Land, L., & Low, G. (2008). Improving the Effectiveness of End-User Training Outcomes. 19th Australasian Conference on Information Systems. 3-5 Dec 2008, Christchurch
- Lin, Y. & Jacobs, R. (2008). The perceptions of human resource development professionals in Taiwan regarding their working relationships with subject matter experts (SMEs) during the training design process. *Human Resource Development International*, 11 (3), 237-252.
- London, M. (1989). *Managing the training enterprise*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Noe, R. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Noe, R. & Ford, J. (1992). Emerging issues and new directions for training research. In Rowland, K.M. & G.R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Vol. 10, pp. 345-384). Greenwich, CT: JAI Press.
- Noe, R. & Wilk, S. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
- O'Connor, P., Campbell, J., Newon' J., Melton, J., Salas, E., & Wilson, K. (2008). Crew Resource Management Training Effectiveness: A Meta-Analysis and Some Critical Needs. *The International Journal of Aviation Psychology*, 18 (4), 353-368.
- Oliveira, L. (1994). *Trajectórias, Identidades, Projectos Profissionais e Sucesso na Formação*. In Estado Actual da Investigação em formação – Livro de Actas do Colóquio (1994).

- Omar, M., Gerein, N., Tarin, E., Butcher, C., Pearson, S., & Heidari, G. (2009). Training evaluation: a case study of training Iranian health managers. *Human Resources for Health*, 7, 1-24.
- Philips, J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Houston: Gulf Professional Publishing.
- Price, T. (2008). Planning training programmes to support business initiatives: a model for business and training partnership. *Human Resource Development International*, 11, 427 – 434.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Saks, A., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45 (4), 629–648.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 471-497.
- Sharma, R., & Yetton, P. (2007). The Contingent Effects of Training, Technical Complexity, and Task Interdependence on Successful Information Systems Implementation. *Management Information Systems Quarterly*, 31 (2), 219-238.
- Silva, M. (2006). Relações entre Impacto da Formação no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (3), 91-110.
- Steers, R. & Spencer, D. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479.
- Steiner, D., Dobbins, G., & Trahan, W. (1991). The trainer-trainee interaction: An attributional model of training. *Journal of Organizational Behavior*, 112, 271-286.

- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. In *Annual review of psychology*. Eds. P. R. Rozenzweig and L. W. Porter. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc. pp. 399-441.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J., Lyons, B., & Kavanagh, M. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *International Journal of Training & Development*, 11 (4), 282-294.
- Wills, M. (1999). The Training Process. In A. Landale (Ed), *Gower Handbook of Training and Development* (pp. 87-101). Aldershot, Hampshire: Gower Pub Company.

Bibliografia

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Carlson, D., Bozeman, D., Kacmar, K., Wright, P.M., & McMahan, G.C. (2000). An Exploratory Analysis of Individual Level Antecedents of Training Motivation. *Journal of Managerial Issues*, 12, 271-287.
- Pires, A. (1994). *Situações Paradoxais no Desenvolvimento das novas competências profissionais*. In Estado Actual da Investigação em formação – Livro de Actas do Colóquio (1994).
- Karl, K., O'Leary-Kelly, A., & Martocchio, J. (1993). The impact of feedback and self-efficacy on performance in training. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 379-394.

Anexos

Anexo I

Entrevistas

Questões/ Entrevistados	1.Como encara a ida à formação BS?	2.Considera que o BS mudou a sua maneira de trabalhar? Fundamente.	3.Na sua opinião, a avaliação do BS foi bem-feita?	4.Sabe como surgiu o BS, isto é, consegue falar-me do contexto do seu aparecimento?
Nuno Leal	Bem, eu encaro a ida como uma oportunidade única que a empresa está a dar aos seus trabalhadores, é uma aposta da empresa. Não são todos os dias que surgem acções estas.	Sim, eu acho que ajudou a melhorar o espírito de equipa e a conhecer melhor a PT e o meu papel nesta.	Sinceramente, não me recordo.	Eu tenho uma vaga ideia.
Carmo Martins	Eu encaro como sinónimo de que algo não está a correr bem na empresa, no seu funcionamento. E por isso mesmo deve ser melhorado. O BS veio tentar combater os problemas no ambiente da empresa.	Não mudou. O que me permitiu foi passar a ter um conhecimento de alguns factos e conhecer pessoas, que de outro modo não seria possível.	Não sei responder a essa questão. Julgo que sim.	Não sei como apareceu...peço desculpa mas desconheço mesmo o motivo da sua criação.
Pedro Teixeira	Na minha opinião, é uma coisa positiva. Uma oportunidade que a empresa nos dá, trabalhadores, para melhorarmos os nossos conhecimentos e desenvolvermos competências.	Sim, apesar de muitos dos fundamentos estarem já presentes antes, é sempre bom lembrá-los e vê-los pelo que são.	Sim, parece-me adequada e suficiente.	O programa surge da necessidade de melhoria de imagem “para fora”. A PT-SI era percebida de uma forma que não aquela que a nossa Administração pretendia. Através da motivação dos <i>workers</i> , imagem começou a mudar.
Mónica Baptista	Uma benesse que a empresa deu aos trabalhadores. Apesar de não terem ido os externos, esta formação foi para toda a população, inclusive estagiários. Se houver para o ano, eu vou.	Não mudou a forma de trabalhar, porém, deixou-me mais alerta para os objectivos que a empresa pretende alcançar. Mas para isso preciso do esforço de todos nós.	Penso que terá sido bem-feita a avaliação.	Para além de ser obrigatório a empresa dar um nº de horas de formação por lei, o intuito da empresa é dar mais proximidade às pessoas e conhecer as áreas de negócio.
Verónica Santiago	Foi uma oportunidade que a empresa me deu a mim para eu me tornar uma trabalhadora mais eficiente e para ficar por dentro da cultura que se pretende.	Por vezes existem mudanças num departamento da empresa que nós nem sabemos que existem, e assim com o BS podemos saber mais sobre o que os outros colegas fazem.	Sim, fez-me ter maior consciência dos pontos onde posso e devo melhorar, enquanto parte da empresa.	Penso que surgiu da necessidade de coesão de criar uma cultura empresarial mais forte, para sermos mais bem vistos lá fora.

Eunice Rangel	Eu adorei esta acção. Para mim foi um privilégio ter participado nela e permitiu-me conhecer melhor a empresa onde trabalho, conhecer colegas. Portanto, foi algo muito bom e encaro assim.	Sem dúvida, o <i>Blue Spirit</i> não só ensinou muito sobre a empresa como incentivou a união entre colegas.	Penso que sim, pois foram avaliados os parâmetros necessários para um bom feedback.	Eu julgo que surgiu da necessidade de aumentar o nível de satisfação dos colaboradores bem como de despertar a “paixão à camisola”!
Raquel Marques	Eu acho que é algo que nos obrigam a ir, sem consultar a nossa opinião	Não mudou nada. Continuo a realizar as minhas tarefas como dantes.	Não sei. Está a referir-se aos inquéritos no Portal? Acho que ninguém liga a isso.	A empresa quis nós mudássemos os comportamentos, que fossemos todos Q1

Anexo II

Logótipo da empresa



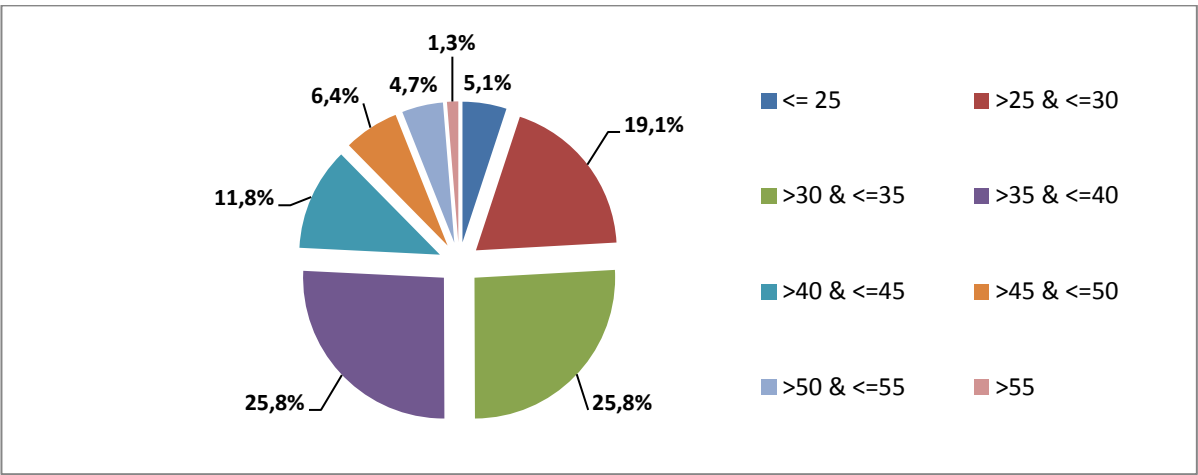
Anexo III

Composição da População PT-SI

Recursos PT-SI Efectivos	701
Recursos PT-SI - Contratos a Termo	237
Estágios	28
Total	966

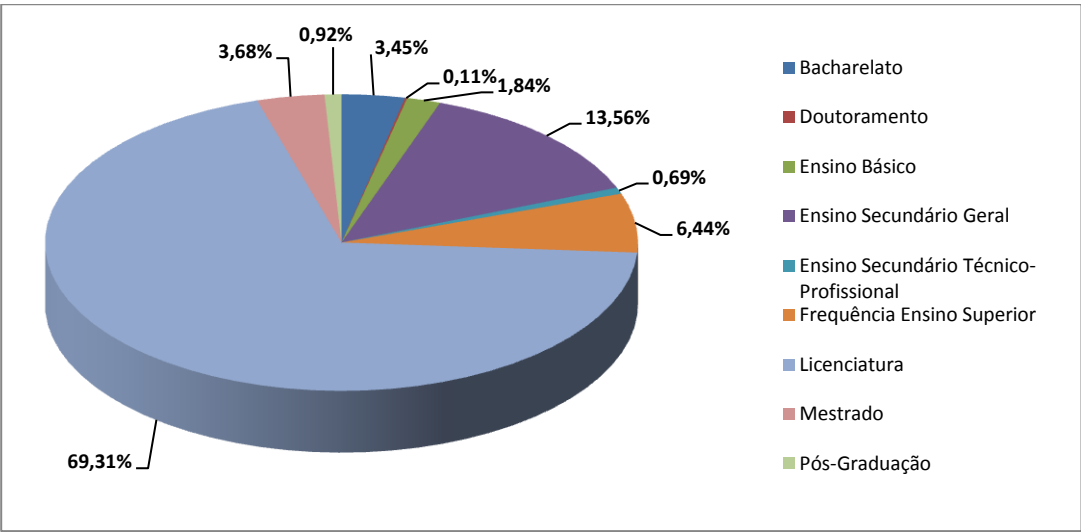
Anexo IV

Média de Idades na PT-SI



Anexo V

Representação do Nível de Escolaridade



Anexo VI

Logótipo do *Blue Spirit*



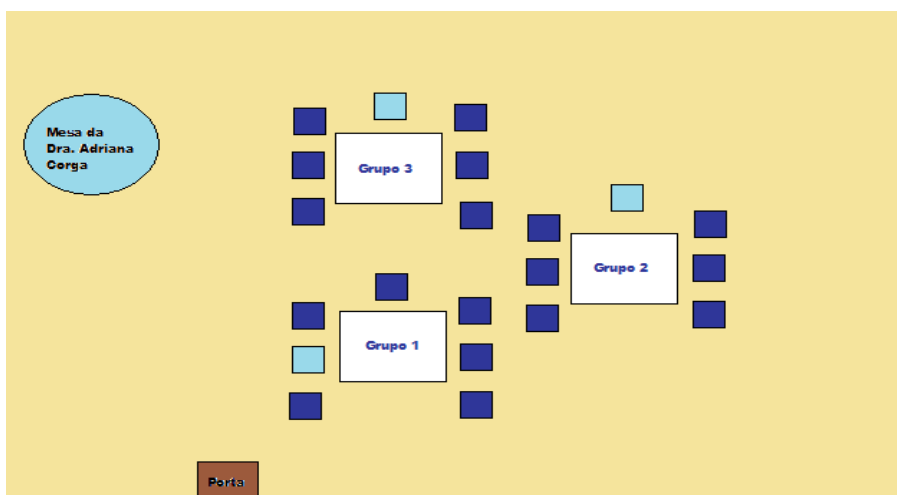
Anexo VII

Sala de formação do Complexo do Centro de Caparide



Anexo VIII

Sala de formação do Instituto Superior Técnico – Pólo TagusPark



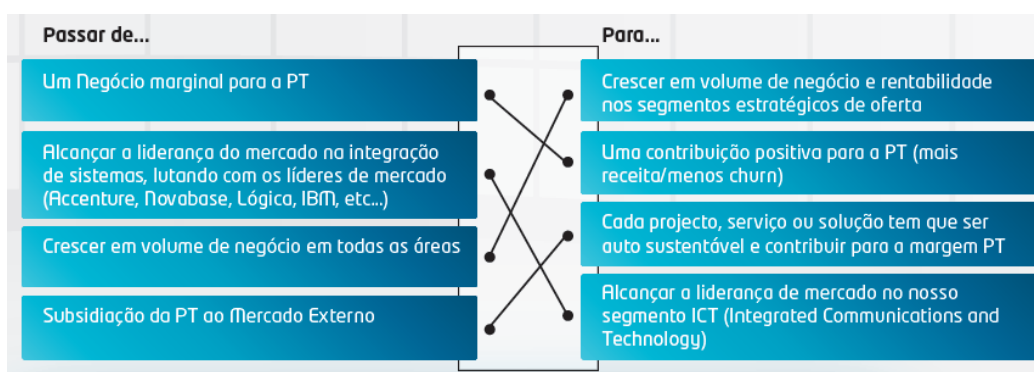
Anexo IX

Mapas de Conhecimento



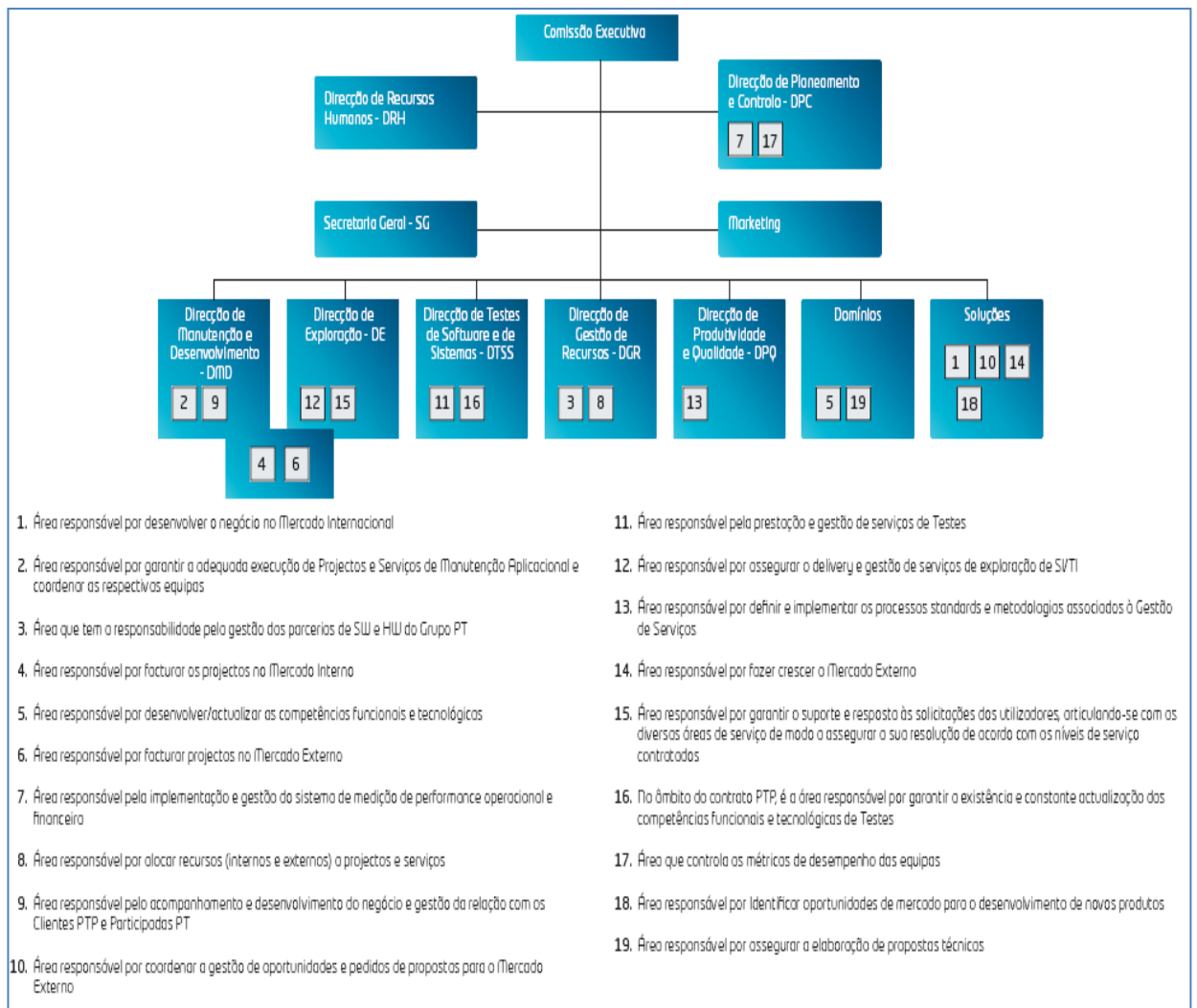
Em síntese, a PT-SI definiu um conjunto de metas a alcançar o nosso posicionamento face ao Grupo PT

	Razão de ser (foco actual)
1. Maior produtividade (redução de custos)	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Maior proximidade (aprofundamento da relação)	<input type="checkbox"/>
3. Maior eficiência (mais rápido)	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Maior criatividade (mais ideias)	<input type="checkbox"/>
5. Maior tecnologia (tecnologia de ponta)	<input type="checkbox"/>
6. Maior qualidade (sem erros)	<input checked="" type="checkbox"/>



2010 deverá continuar a ser marcado por uma aposta na melhoria. Para concretizar o Objectivo da PT-SI enquanto líder na oferta de soluções de SI/TI e integração com telecomunicações, foram definidas algumas Metas.

	Verdadeiro	Falso		Verdadeiro	Falso
1. Os Deliverys são responsáveis pelo sign-off das propostas entregues	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. A avaliação de desempenho do Gestor de Projecto efectuada após a conclusão do projecto, é da responsabilidade do Domínio a que pertence	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Os Domínios são responsáveis por alocar as pessoas a cada projecto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6. Os recursos alocados a serviços de Exploração para a PTP reportam hierarquicamente ao Delivery - DE	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O desenvolvimento do negócio e a gestão da relação com os clientes é da responsabilidade das áreas: - Delivery DITO - Clientes PTP e Participadas PT - Soluções - Mercado Externo (através da PT Prime e PT Negócios) - Soluções - DITI - Mercado Internacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Os recursos alocados a serviços de Exploração para o Mercado Externo reportam hierarquicamente ao Delivery - DE	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Os recursos alocados a serviços de manutenção aplicacional reportam hierarquicamente ao Delivery - DITO.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	8. Os recursos alocados a serviços de Testes, reportam hierarquicamente ao Delivery - DTSS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
			9. É responsabilidade da DGR decidir por "Make or Buy" em cada novo projecto ou serviço contratado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- 1 - PT Leverage (apoio ao negócio da PT)**
O êxito da actuação da prestação de serviços de ICT pela PT-SI será avaliado pelo impacto positivo nos Clientes, nomeadamente no aumento da receita, da contribuição para a margem gerada e pela redução em **50%** da taxa de abandonos (churn).
- 2 - Rentabilidade**
Todos os nossos serviços deverão ter uma contribuição positiva para a rentabilidade da empresa, numa filosofia de auto sustentação. Deveremos ambicionar para um Ebitda "best in class" **10 a 20 %** em função da linha de serviço.
- 3 - 1º Quadrante**
Nos segmentos em que queremos actuar só queremos estar se estivermos no 1º Quadrante do mercado **top 25%** no que diz respeito aos principais indicadores de mercado e operacionais, tais como quota de mercado, rentabilidade e qualidade.
- 4 - Mercado Externo**
Deveremos alcançar um volume de negócios para Clientes externos à PT que supere os **50%** da nossa actividade em 2012.
- 5 - Eficácia comercial**
Ambicionamos através da optimização do processo de angariação e venda a Clientes, maximizar a conversão de propostas para valores superiores a **35%** em 2012.
- 6 - Employer of choice (1ª escolha como empregador)**
Através dos resultados alcançados, da marca PT, da inovação da oferta, da política de desenvolvimento de RH, do profissionalismo no processo de parceria e angariação com as universidades, desejamos obter o estatuto de employer of choice para as principais escolas nas especialidades de SI/TI e estar no **top 3** das preferências, quer dos recém licenciados, quer dos profissionais do sector.
- 7 - Customer choice (1ª escolha como fornecedor)**
Através dos resultados obtidos e divulgação / referênciação dos nossos serviços, queremos alcançar o estatuto de estarmos sempre no **top 3** das escolhas do mercado, nos segmentos em que operamos.

Compromisso *Blue Spirit*

Ambicionar Mais

Vou desenvolver uma atitude vencedora, baseada na produtividade e alta performance.

Vou estar entre os melhores, sem me conformar com padrões de actuação médios.

Questionar mais

Vou questionar de uma forma responsável e construtiva.

Vou ser exigente, disciplinado e rigoroso comigo e com os outros, com a consciência de que devo fazer bem à primeira e nos prazos estabelecidos.

Vou desafiar o presente e encarar os problemas como oportunidades.

Partilhar mais

Vou partilhar ideias com os colegas da minha equipa e criar um espírito de entajuda positivo.

Vou estar atento aos impactos que o meu comportamento tem na equipa e na organização.

Arriscar Mais

Vou assumir o risco sem medo de falhar.

Vou encarar os desafios com coragem e propor novas ideias sempre que as mesmas sejam exequíveis.

Mais Paixão

Vou trabalhar de forma entusiasta e positiva e comprometer-me a alcançar os objectivos da minha equipa e empresa.


Vou acreditar que o esforço, a capacidade de resiliência e a confiança em mim próprio e nos outros se traduzirão em orgulho pessoal e reconhecimento organizacional.

Mais Cliente

Vou centrar a minha prioridade no cliente, contribuindo de forma positiva para aumentar a sua satisfação.

Vou desenvolver a minha capacidade de antecipação e propor novas soluções, de forma a exceder as expectativas do cliente.

Compromissos de Equipa Blue Spirit

COMPROMISSOS DE EQUIPA 

Adoptar sempre que possível todas as atitudes Blue Spirit.







Comprometemo-nos a maximizar as nossas atitudes e comportamentos Blue Spirit.

Pensar "out of the Box" e adaptar postura Blue Spirit em cada novo desafio !!!

EXECUTAMOS COM PAIXÃO,
DISCIPLINA E RIGOR. COM
IRREVERÊNCIA SUPERAMOS A
AMBIÇÃO

INNOVAR, SEM MEDO DE ARRISCAR!

QUERER É PODER!









O meu compromisso blue spirit

- EXIGIR MAIS
DAS CHEFIAS


- AMBICIONAR
CONCEBER MAIS

**Atitudes e
Comportamentos**



blue spirit

©2010 MY CHANGE

 SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO

Questionário de Feedback

Avaliação da sessão



SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO

Questionário de Feedback da Sessão Blue Spirit

Agradecemos o seu feedback sobre a sessão em que acabou de participar, assinalando com um "x" o seu grau de concordância com as frases apresentadas:

	Nada					Totalmente
A metodologia utilizada na sessão foi adequada face aos objectivos definidos.	1	2	3	4	5	6
Os conteúdos das Learning Maps permitiram-me reforçar o conhecimento sobre a PT-SI.	1	2	3	4	5	6
A participação na sessão permitiu-me apropriar as atitudes e comportamentos Blue Spirit.	1	2	3	4	5	6
As condições físicas da sala foram adequadas em termos de conforto, iluminação, temperatura e insonorização.	1	2	3	4	5	6
O relacionamento entre o Dinamizador e os participantes foi positivo e permitiu uma boa gestão da dinâmica da sessão.	1	2	3	4	5	6
O nível de interacção entre os participantes foi bom e promoveu um maior debate de ideias.	1	2	3	4	5	6
A sessão concretizou os objectivos/expectativas que esperava alcançar com a sua participação.	1	2	3	4	5	6

O que mais apreciou na sessão:

Data: _____ Local onde decorreu a sessão: _____

Nome (opcional): _____ Nº Colaborador (opcional): _____

Assinatura (opcional): _____

Obrigado pela sua colaboração!

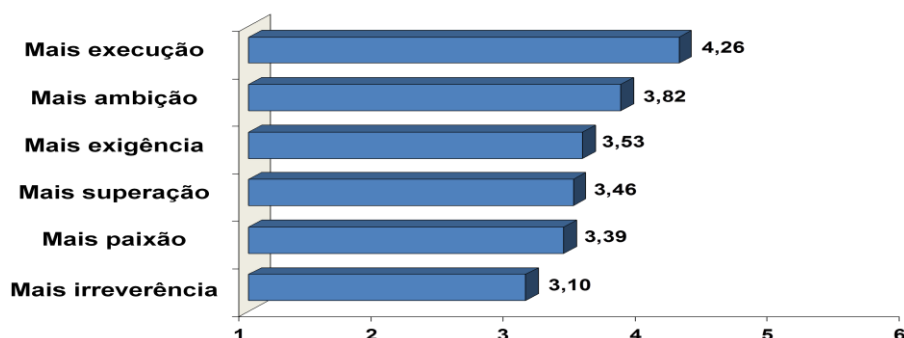
Anexo XIII

Reacções de participantes

Reacções de participantes - I	Reacções de participantes - II	Reacções de participantes - III
<p>Elogios apresentados pelos colaboradores à formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> -O BS foi o primeiro passo para criar uma nova cultura de Empresa, onde se notou um claro investimento da Administração. -A utilização da metodologia Learning Maps proporcionou claramente um envolvimento de todos os colaboradores. -A partilha de experiências e conhecimento, entre os colaboradores de diferentes direcções, foi muito positiva. -A apresentação da Empresa foi efectuada de uma forma interessante dinâmica e descontraída, desde a sua estrutura orgânica aos actuais projectos. -Os recursos mais novos (há menos tempo na empresa) destacaram a importância do conhecimento da história da empresa e das suas fases marcantes. -A partilha e o envolvimento do espírito positivo tiveram influência em alguns colaboradores menos satisfeitos. -O reconhecimento de que já existe mais comunicação na Empresa. 	<p>Críticas apresentadas pelos colaboradores à formação</p> <ul style="list-style-type: none"> -A forma como a empresa está focada nos processos, ou seja, todo o processo de controlo dos projectos é demasiado rígido não sendo permitidos quaisquer desvios. Este processo por vezes prejudica o principal objectivo da empresa que é o foco na satisfação do cliente. -A frase teaser "Maior qualidade, sem erros" opõe-se ao valor da irreverência. O estigma de "não falhar" entra em conflito com o arriscar, palavra-chave da irreverência. -Grande parte dos colaboradores refere que a irreverência é a atitude que está mais em falta na PT-SI 	<p>Sugestões de melhoria apresentadas pelos colaboradores para a formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Os dinamizadores terem mais informação sobre as respostas, para poder ajudar e noutros justificar o porque da resposta. -O manual do dinamizador deveria ter não só as respostas como também as perguntas pois desta forma facilitaria a sua consulta. -O dinamizador deveria ter mais informação acerca dos projectos da empresa para poder passar essa informação aos formandos. -Como foi um processo de união de pessoas à empresa e foi uma influência positiva para todos, poderia ser feito pelo menos uma vez por ano. -A formação poderia ser repetida sofrendo no entanto algumas alterações: a ideia seria variar o primeiro mapa mantendo sempre o mapa dos comportamentos BS. Aqui a periodicidade seria anual ou eventualmente semestral (tendo o mapa 1 um formato mais curto) com sessões mais curtas. O comportamento BS deveria ser considerado como uma competência a avaliar na performance de cada um. -Auto-avaliação BS e compromisso(s) deviam estar presentes no Portal do Colaborador. -O processo de negócio do Delivery deveria ter um sub-processo de "Atitudes BS" à semelhança e tão relevante como o Lessons Learned. Por exemplo, no fim de um projecto devia existir uma auto-avaliação e uma avaliação de cada elemento por parte do gestor de projecto. -O tema BS deveria ser integrado no Inquérito de Satisfação do Colaborador. -No Portal EPT, deveria existir uma área para o BS com vários conceitos, testemunhos, lista de compromissos mais partilhadas entre os colaboradores. -Deveria existir um espaço para reconhecimento de colegas que evidenciam comportamentos BS. O compromisso BS de cada equipa deveria ser filmado e acompanhado de um clip com música. Os compromissos deveriam ser escritos e acompanhados por um colega ou pela MC para garantir que eram levados a cabo. Deveria existir um Kit BS disponível na intranet (história PT-SI + papel PT-SI no grupo + conquistas + estratégia + desafios + projectos + clip com descrição dos valores).

Anexo XIV

Análise do grau de presença de comportamentos/attitudes *Blue Spirit*



Análise de acções que permitem potenciar as atitudes *Blue Spirit*

Atitude: Mais Irreverência		
Áreas de Melhoria	Abertura Autonomia Envolvimento	Inovação Investigação
Acções	<ol style="list-style-type: none">1. Fomentar uma atitude mais aberta e motivadora por parte das chefias relativamente às ideias dos colaboradores;2. Maior abertura para ouvir;3. Criar a obrigatoriedade de cada chefia apresentar 2 ou 3 ideias, por trimestre, decorrentes da reunião com os elementos de equipa. Nestas reuniões seriam apresentadas e discutidas ideias irreverentes a apresentar à Administração;4. Atribuição de tempo, espaço e recursos para a investigação e inovação;5. Divulgar atitudes de irreverência;6. Criação de fóruns para análise de alternativas dentro das equipas;7. Mini Open-potenciar inovação ao nível das várias Direções/Departamentos;8. Mais formação técnica e comportamental;9. Disponibilizar horas para partilha de conhecimentos;10. Mais abertura para Brainstorming e Workshops;11. Ganhar coragem, enfrentar desafio e arriscar.	

Atitude: Mais Paixão		
Áreas de Melhoria	Espírito de Equipa Gestão de RH Motivação e Envolvimento	Comunicação Reconhecimento
Acções	<ol style="list-style-type: none">1. Criar atividades de team building e ações de grupo (ex. outdoor de forma a promover o espírito de equipa entre as diversas áreas potenciando o Blue Spirit);2. Encontros periódicos de toda a Organização onde seja apresentado "o estado da nação";3. Maior facilidade na mobilidade interna;4. Mais divulgação de informação e dos objetivos da empresa;5. Definição e divulgação de objetivos e projetos (reuniões com toda a equipa);6. Divulgação de casos de sucesso: equipas, projetos, etc;7. Partilha de conhecimento entre os colaboradores;8. Trocar críticas destrutivas por construtivas;9. Dar reconhecimento às pessoas que demonstram paixão e iniciativa pelo trabalho que fazem (reconhecimento individual e coletivo);10. Reativar o "Challengers"(atividade outdoor teambuilding)	

Atitude: Mais Superação		
Áreas de Melhoria	Reconhecimento e Valorização Motivação e envolvimento Antecipação	Comunicação Formação
Acções	<ol style="list-style-type: none">1. Avaliação ascendente que permita avaliar os comportamentos/attitudes da chefia e assim reforçar a "abertura" à irreverência;2. Adoção da política Google para a inovação (10% a 20%);3. Melhorar a relação com o cliente e conhecê-lo melhor do que ele mesmo (antecipar);4. Partilha da informação do projeto e gestão de expectativas;5. Definição de objetivos concretos;6. Implementação de reuniões periódicas de brainstorming de equipas ou projetos;7. Criar espaço "tempo" para promover alinhamento entre equipas;8. Não permitir o branqueamento de situações de desinteresse pelo trabalho e ineficiência que alguns recursos apresentam;9. Identificar boas práticas noutras empresas e replicar;10. Mais formação em conhecimentos técnicos e novas tecnologias.	

Atitude: Mais Exigência

Áreas de Melhoria

Planeamento
Rigor
Comunicação

Gestão de RH
Motivação

Acções

1. Melhor planeamento utilizando ferramentas e elaboração de documentação técnica para garantir os futuros planeamentos;
2. Estabelecimento de KPI's individuais;
3. Fortalecimento das chefias intermédias - definição e acompanhamento;
4. Mais detalhe na documentação;
5. Trabalhar por objetivos concretos e alcançáveis com avaliações transparentes;
6. Instituir lesson learnings por equipas;
7. Melhorar a capacidade de questionar (clientes, chefias, colegas);
8. Reconhecimento com divulgação por toda a empresa, numa base mais frequente;
9. Criação de um quadro de honra/colaboradores do mês;
10. "Dar espaço" – melhores condições de formação e de tempo.

Atitude: Mais Ambição

Áreas de Melhoria

Incentivos
Liderança
Confiança

Espírito de Equipa
Comunicação
Planeamento e Processos

Acções

1. Acreditar mais nas suas competências internas;
2. Maior discriminação positiva dos mais competentes;
3. Manter motivados os melhores recursos;
4. Promover o mérito individual / coletivo, clarificar os objetivos e pontos a melhorar;
5. Dar espaço à criatividade individual;
6. Mais comunicação com os vários níveis da estrutura;
7. Dashboard com objetivos periódicos;
8. Maior contacto com o cliente, existir mais envolvimento e mais formação

Atitude: Mais Execução

Áreas de Melhoria

Processos
Planeamento

Rigor
Comunicação

Acções

1. Simplificação dos processos de desenvolvimento relacionados com a manutenção corretiva e evolutiva;
2. Maior especificação de tarefas para serem executadas com mais qualidade;
3. Aplicar métodos mais ágeis (SCRUM);
4. Diminuição da rigidez procedimental e burocrática;
5. Transparência no processo de avaliação e compensação;
6. Formação especializada.

Anexo XVI

Benefícios da prática das atitudes *Blue Spirit*

1 -PT-SI	2 -Colaboradores
<ul style="list-style-type: none">• Maior produtividade• Melhor concretização dos objetivos• Reconhecimento (referência no mercado)• Projetar uma imagem mais positiva• Maior coesão e identidade própria• Mais qualidade de serviço• Maior competitividade	<ul style="list-style-type: none">• Mais motivação, satisfação• Maior realização pessoal e profissional• Maior orgulho e sentimento de pertença• Maior envolvimento• Espírito de equipa• Paixão• Mais conhecimento
3 -Acionistas	4 -Clientes
<ul style="list-style-type: none">• Maior rentabilidade• Maior retorno do investimento• Valorização bolsista• Mais dividendos• Melhores resultados financeiros• Maior confiança• Criação de valor	<ul style="list-style-type: none">• Maior qualidade de serviço• Maior satisfação• Mais confiança• Redução de custos• Inovação• Mais e melhores produtos• Soluções mais eficazes e eficientes

Anexo XVII

Inquérito para Medir Aplicação do Comportamento

Inquérito para Medir Aplicação do Comportamento

Instruções

O objectivo deste questionário é determinar o grau, daqueles que participaram no BS, de aplicação de princípios, atitudes e comportamentos aprendidos nesta ação no local de trabalho. Avalie os itens abaixo consoante a seguinte escala:

5- muitíssimo 4- muito 3-igual 2-menos 1-nada

- 1.Tento perceber os meus colegas de equipa, fazendo reuniões semanais
- 2.Ouçõ os colegas que estão abaixo de mim
- 3.Aplico atitudes Q1 no meu dia-a-dia
- 4.Peço opiniao aqueles que me rodeiam, sobre assuntos de trabalho
- 5.Dou muita atenção aos pormenores e preocupo-me em apresentar os produtos finais aos clientes depois de muitos testes e simulações
- 6.Em todos os projectos que estou envolvido coloco o meu empenho e paixão.

Anexo XVIII

Proposta de Questionário de auto-avaliação

Avalie o quanto você utiliza aquilo que aprendeu na sessão *BS* com base na seguinte escala:

Resultados no plano pessoal	Escala: Nunca utilizo (1) Utilizo pouco (2) Utilizo moderadamente (3) Utilizo muito (4) utilizo sempre (5)
Atitude de auto-reflexão buscando aperfeiçoar continuamente o meu autoconhecimento	
Observar os meus próprios limites quando me deparo com novas exigências ou desafios	
Dividir mais adequadamente o tempo que dedico às diferentes esferas da minha vida (família, trabalho, lazer)	
Manter as minhas actividades de forma mais organizada	
Dedicar algum tempo para actividades físicas	
Resultados no plano organizacional	
Estratégias para minimizar o stress provocado por situações de trabalho	
Lidar com o sofrimento do outro reduzindo o desgaste emocional	
Lidar com situações de conflito com menor desgaste emocional	
Conviver melhor com as diferenças das pessoas	

De seguida são listados alguns valores e metas cultivados pela organização. Avalie quanto os resultados do *BS* se repercutiram nestes valores:

Valores e metas institucionais	Escala
	1-Nenhum impacto 2-Pouco impacto 3- impacto moderado 4-grande impacto 5-Impacto muito grande
1.Prestar um serviço de excelência	
2.Manter um ambiente de trabalho saudável nas relações entre trabalhadores	
3.Desenvolver um maior compromisso do trabalhador para com a empresa	
4.Favorecer um maior envolvimento do trabalhador com o trabalho que executa	

Questionário de avaliação da eficácia

Nome do participante:
Nome do curso:
Este formulário de avaliação de aprendizagem deve ser preenchido após seis meses ter terminado o seu curso de aprendizagem. A informação só está disponível para os RH.
<p style="text-align: center;">Escala de resposta: Não? Sim? N/a?</p>
1. Este programa de formação teve um efeito positivo na realização do meu trabalho e nos resultados?
2. O programa correspondeu aos meus objectivos individuais definidos antes da formação?
3. Eu tive a oportunidade de aplicar imediatamente o que eu aprendi durante o programa de formação?
4. O período da minha carreira em que eu participei no programa foi adequado?
5. Eu tinha as condições necessárias no meu ambiente de trabalho ao mesmo tempo que praticava os conhecimentos do programa?
6. Eu tinha o apoio do meu gestor de projecto/chefia funcional, a fim de colocar em prática o que aprendi?
7. Eu recebi feedbacks explícitos do meu gestor/chefia sobre o meu método de aplicar o que aprendi na formação.
8. Após o término do programa, dei feedback sobre o que eu aprendi à minha chefia e aos meus colegas?
9. Eu continuo a aplicar activamente o que aprendi na formação?
10. Consegui transpor as atitudes BS apreendidas na formação para o meu dia-a-dia, na gestão com a minha equipa e negociação com clientes?
11. Que recomendações faria de modo a melhorar este programa de formação?